Edition 2015

LA COOPERATION AGRICOLE EN ALGERIE



SOMMAIRE

Chapitre 1 La coopération agricole. Bases théoriques. 4

Chapitre 2 « Coopération agricole » dans le domaine céréalier. 8

Chapitre 3 « Coopération » et coopération en Algérie. 15

Chapitre 4 La Coopération agricole en France 35

Chapitre 5 Le Conseil agricole des Coopératives 53

Chapitre 6 Les organisations agricoles professionnelles 62

> Chapitre 6 La gouvernance des coopératives 73

Chapitre
Coopératives agricoles et innovation 112

Chapitre Documentation 132

Chapitre Etude de cas 134

INTRODUCTION

La coopération agricole est un sujet fondamental. Mais, d'abord arrêtons nous aux concepts comme le demandait à chaque fois feu Youcef SEBTI enseignant à l'INA d'El-Harrach.

La coopération est souvent un terme galvaudé en Algérie. Les structures qu'il désigne en Algérie ne correspondent pas à l'objet de la définition. La coopération implique en effet:

- achat de parts sociales par des agriculteurs librement réunis dans un groupement pour un groupement de vente comme dans une coopérative céréalière ou laitière,
- ou achat de parts sociales afin d'acheter du matériel en commun (CUMA).

Disons le immédiatement, de tels groupements n'existent pratiquement pas en Algérie. Il n'y a pas par exemple en Algérie de coopératives céréalières. Les « C »CLS ne sont pas des coopératives au sens communément admis. On devrait les appeler des DCLS ou Dépôt de Céréales et de Légumes Secs. En effet les « C »CLS ne sont que des antennes administratives d'un office public : l'OAIC.

Une vraie coopérative implique également, dans le cas des grandes structures, un directeur recruté par les paysans eux mêms et non pas nommé par une quelconque tutelle administrative comme dans le cas de l'OAIC avec les « C »CLS. Nous développons cette idée dans les deux textes qui suivent.

Dans le chapitre sur la « coopération » en Algérie, K ABBAS procède à un historique de la « ccopération » en Algérie. Mais, à notre sens, il traite de sructures qui n'ont jamais été des coopératives au sens admis en économie.

De même Houria BENBARKAT procède à la même erreur de langage quand elle aborde la question des « coopératives » de la RA et de leur démantellement suite à une politique ultra-libérale en agriculture dans les années 80. Rappelons que les moustafidines de la RA étaient pour la plupart des paysans sans terre réunis administrativement dans des exploitations agricoles. Ce n'étaient en rien des coopératives. Dans une vraie coopérative de vente de céréales ou d'utilisation du matériel, l'adhésion est LIBRE et chacun reste PROPRIETAIRE de sa terre.

Un autre exemple de l'utilisation malencontreuse du terme de « ccopérative », à notre avis, est donné par CHEHAT(1994).

Analysant l'évoluition du secteur de la distribution des intrans agricoles, il écrit : « A un second niveau, les

coopératives chargées de la distribution des intrants et du matériel (CASSAP -CCLS, COOPSTEPPE...) ont connu des changements importants de leurs statuts (CCLS mises à part), changements qui donnent une plus grande place aux représentants des agriculteurs dans la prise des décisions. Elles doivent en outre prendre en considération la multiplication de coopératives concurrentes créées sur initiative des agriculteurs eux-mêmes ou bien issues du programme de création d'emplois pour les jeunes chômeurs. Elles doivent aussi assumer les effets d'une concurrence dérivant de la libéralisation de ce type d'activités, libéralisation qui a entraîné l'apparition de détaillants et de semi-grossistes dans le commerce des semences potagères et des plants, de distributeurs agréés de matériel agricole, etc. ». Il ajoute : « Pour toutes ces coopératives, le mode de gestion interne devra, à brefs délais, être adapté, faute de quoi elles seront vouées à disparition ». L'auteur le reconnaît ainsi à mi-mot en parlant d'un mode de gestion devant être « adapté ». Ce n'étaient donc pas des « coopératives » même si ce mot a été couramment et l'est encore actuellement à propose des C « C »LS.

Il est important que cela soit bien clair. Il ne faut pas dévoyer le terme de coopération agricole (voir la définition par la FAO). Car, la coopération agricole est l'une des clés d'un développement agricole social en Algérie.

Dans le chapitre sur la coopération en France, nous apportons des éléments sur l'historique de ce mouvement qui est né de la difficulté de producteurs à commercialiser leur production. Des lois ont ensuite permis le développement de ce mouvement qui s'est également basé sur un puissant mouvement syndical paysan. Nous abordons ensuite le dilemme des coopératives françaises obligées de grossir sous peine de disparaître dans un environnement concurentiel de plus en plus dur. La plupart choissisent dorénavant l'internationalisation. C'est ce qu'expliquent Maryline Filippi, Olivier Frey, René Mauget dans l'article « Les cooperatives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés».

Enfin dans l'article « Céréales : les coopératives à la veille d'une vaste consolidation » Marie-Josée Cougard rappelle qu'avec la baisse des aides de la PAC, les coopératives vont devoir réaliser des économies et donc aller vers de nouvelles fusions.

Pour illustrer ces mouvements et les stratégies de différentes coopératives, un article du groupe coopératif TEREOS permet de se faire une idée des transformations actuelles. Ce groupe qui rassemble des coopératives céréalières du Nord de la France a pour objectif de « devenir un acteur mondial de l'industrie agroalimentaire et des bioénergies en regroupant des activités implantées sur 3 continents ».

On voit donc les transformations en cours. Où se situent les paysans Algériens dans ce contexte ? Eux qui n'ont pas de vraies coopératives ? Vont-ils se faire dominer par le privé comme dans l'industrie laitière ? Que se passera-til lorsque les aides publiques se tariront et que l'Algérie aura signé l'adhésion aux accords de l'OMC et que les importateurs locaux seront libres d'importer les matières premières agricoles ?

L'auteur est un ingénieur agronome. Dès l'été après le bac, il a participé aux campagnes d'été des Etudiants Volontaires pour la Révolution Agraire. Cela lors d'une première année en fac en France puis durant les 5 années de ses études à l'INA d'El-Harrach. Aux campagnes, se sont alors rajoutées, durant la période de l'INA, les campagnes de Volontariat en hiver. Ces campagnes ont été effectuées à Sétif en tant qu'étudiant venant de France, puis dans la Wilaya de Tizi-Ouzou et enfin dans la wilaya de Tiaret.

Cette expérience lui a apporté une large ouverture sur le fonctionnement de la « coopération agricole » et le monde rural en Algérie. Expérience poursuivie par une année comme conseiller technique dans un domaine auto-géré de 2 000 hectares à Kaïs (W. de Batna) au début des années 80.

Références:

Chehat F. 1994 Impact des réformes économiques sur la céréaliculture algérienne. In : Jouve A.-M. (ed.). Crises et transitions des politiques agricoles en Méditerranée. Montpellier : CIHEAM, 1994. p. 105-

115 (Options Méditerranéennes : Série B. Etudes et Recherches; n. 8)

Chapitre 1

Coopération agricole, bases théoriques et facteurs de réussite. 4

Revue de lecture : Faire réussir les coopératives agricoles. Une étude des coopératives indiennes par Tushaar Shah

Nicolas Faysse

Unité de recherche G-Eau, Cirad et Département Ingénierie du Développement, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. Contact : faysse@cirad.fr

Tushaar Shah est un chercheur indien qui a beaucoup travaillé sur l'utilisation et la gestion des eaux souterraines en Asie du Sud. Dans les années 1990, Shah a cherché comprendre ce qui pouvait expliquer la diversité des trajectoires de succès et d'échecs des coopératives, à partir de l'étude d'une cinquantaine de coopératives et associations d'agriculteurs en Inde. Les résultats de son étude sont publiés dans deux livres : « Faire réussir les coopératives agricoles » en 1995 et « Catalyser la coopération : la conception des organisations auto-gouvernées » en 1996.

Shah étudie pourquoi tant de coopératives ont fonctionné si bien en Inde, parfois depuis plusieurs décennies, parfois sans aucun appui extérieur, alors que d'autres, pourtant recevant l'appui de l'Etat et d'organisations non gouvernementales, n'ont jamais eu la réussite escomptée. Le livre cherche à comprendre comment des coopératives peuvent être capables d'exister dans le monde actuel.

Les limites des théories existantes sur les coopératives Pour Shah, deux principales raisons sont habituellement proposées pour expliquer la performance des coopératives, ou plus

généralement des organisations professionnelles agricoles. La première raison est le contexte, c'est-àdire que l'Etat appuie les coopératives ou bien le fait d'avoir une culture locale propice à l'action collective. La deuxième raison se rapporte aux leaders, ces personnes qui peuvent porter l'action collective par leur charisme et leurs compétences. Shah récuse ces deux approches, d'abord en avançant des arguments de fond. Il présente de nombreux contre-exemples, notamment des cas d'échecs dans des zones largement reconnues pour être propices à l'action collective. De plus. Shah remarque que les leaders performants ne sont généralement pas préexistants aux coopératives, ils le deviennent avec le développement réussi des coopératives.

Coopérative laitière en Inde (Crédit : M. Kuper)

Ensuite, Shah récuse ces deux arguments du fait de leur manque d'utilité pratique. En effet, le fait que des contextes soient plus ou moins propices à la réussite des coopératives ne dit en rien comment faire dans les différents cas, et il est difficile d'imaginer une « école » pour des leaders de coopératives déjà désignés en avance.

Shah va donc chercher d'autres raisons qui peuvent expliquer le succès ou l'échec des coopératives. Avant cela, Shah initie une réflexion sur la définition des objectifs d'une coopérative et son fonctionnement.

Objectifs d'une coopérative

En général, les observateurs extérieurs fixent les buts d'une coopérative selon leurs propres centres d'intérêt. L'Etat voit souvent les coopératives comme des outils pour la mise en œuvre de son programme de développement agricole. Les chercheurs en sciences sociales auront tendance à étudier surtout la capacité des coopératives de

résoudre les inégalités sociales, ou la mise en œuvre de schémas démocratiques et participatifs au niveau du village. Mais tous ces buts correspondent peu fréquemment à ce que les membres de ces coopératives assignent eux-mêmes à leur organisation. Shah insiste ainsi pour définir la performance d'une coopérative avant tout en prenant le point de vue de ses membres, c'est-à-dire qu'une coopérative est performante si elle fait ce que ses membres attendent d'elle, et non ce qu'une organisation extérieure lui a recommandé de faire.

Le fonctionnement d'une coopérative

Comment une coopérative peut-elle être performante dans des secteurs économiques où elle est souvent en compétition avec des entreprises appartenant à des investisseurs ?

Les coopératives et les entreprises appartenant à des investisseurs ont toutes à mener deux principales activités :

- 1) articuler les buts des propriétaires pour formuler les objectifs de l'organisation ; et
- 2) mettre en œuvre ces objectifs.

Les coopératives et les entreprises appartenant à des investisseurs font face à deux enjeux : la facilité d'articuler les buts des différents membres en buts cohérents de l'organisation dans son ensemble, et la ténacité avec laquelle ces deux activités sont menées. En général, les entreprises appartenant à des investisseurs ont plus de facilité et de ténacité que les coopératives, sauf si l'organisation de ces

dernières est vraiment adéquate. En effet, le but d'une entreprise appartenant à des investisseurs est de maximiser les profits, c'est un but clair et partagé par tous les actionnaires et que les gestionnaires comprennent et poursuivent en général sans trop de difficultés.

Les coopératives qui réussissent sont continuellement menées de telle façon à répondre aux mieux aux objectifs centraux de leurs membres, et ainsi à s'assurer leur participation active. Quand l'organisation cesse de répondre aux objectifs centraux de ses membres, elle est vouée à la fragilité. L'importance du schéma d'organisation

Shah étudie une large variété d'organisations professionnelles agricoles en Inde. Un des cas qu'il étudie concerne les organisations d'agriculteurs pour l'irrigation par le pompage. Shah étudie d'abord les associations d'irrigants créées par l'administration pour gérer des périmètres publics irrigués par pompage, toujours déficitaires. Ces associations sont sous le carcan lourd de l'administration, et la plupart d'entre elles ne fonctionne pas correctement.

Shah montre, par contraste, le dynamisme de compagnies d'irrigation, initiées par les agriculteurs, où ces derniers investissent ensemble dans le forage et les réseaux. Ces compagnies utilisent à peu près toutes un même schéma d'organisation : par exemple, le fait de partager les risques si on fore et on ne trouve pas d'eau, le fait que chaque membre a une part de l'eau produite proportionnelle à son investissement, ou qu'il n'y ait pas de redistribution des profits, conservés pour parer à des éventualités. Shah propose d'expliquer que, au-delà de caractéristiques ponctuelles, ce qui fait le succès de ces compagnies, c'est leur schéma d'organisation. Lorsque ce schéma est bien adapté à un enjeu collectif dans une région, il se propage généralement sans difficultés, sans que l'administration ait à interférer. Les facteurs clés de performance

Shah fait une analyse systémique d'une cinquante de coopératives, et étudie les différents facteurs de performance qui pourraient expliquer les différences constatées de performance entre ces coopératives. Son analyse montre que le facteur de performance le plus déterminant est la capacité des membres de peser sur les décisions du conseil d'administration et de lui demander des comptes.

Shah montre que les coopératives performantes sont souvent des coopératives initiées par les agriculteurs et font preuve d'une forte énergie pour résister et s'adapter face à une menace (ou une opportunité) extérieure, dans une démarche d'autoamélioration permanente. Les coopératives réussies cherchent toujours à augmenter leur «prépondérance», c'est-à-dire qu'elles cherchent continuellement à jouer un rôle central dans le quotidien des membres et dans leur secteur d'activités. Jouer un rôle central dans le quotidien de leurs membres les conduit souvent à une diversification des services proposés à leurs membres. Ceci les amène souvent à aller au-delà de l'objectif initial pour lequel elles ont été créées. Conséquences

pour l'accompagnement Shah tire deux enseignements de son analyse. Premièrement, il est important de laisser les coopératives d'agriculteurs innover dans leur schéma d'organisation. Deuxièmement, si une agence extérieure cherche à imposer ses objectifs, soit par la force soit par le biais d'incitations (des subventions par exemple), elle risque de limiter la capacité d'une coopérative à être attentive à répondre aux demandes de ses membres. Si on pense qu'il faut le faire pourtant, il faut essayer de le faire à travers l'éducation des membres, ou en laissant aux membres et au conseil d'administration la liberté de choisir si et comment incorporer ces objectifs « extérieurs » dans le programme de la coopérative.

Quelle pertinence pour le Maroc d'aujourd'hui?

Les études menées ces 10 dernières années sur les organisations professionnelles agricoles au Maroc montrent la pertinence de la grille d'analyse de Shah pour comprendre les trajectoires de ces organisations. Ainsi, les associations d'usagers de l'eau agricole en grande hydraulique, ont connu des difficultés, car elles ont été définies en fonction des objectifs de l'administration, et non ceux des agriculteurs.

Par contraste, de nombreuses coopératives de collecte de lait dans le Tadla, les Doukkala et le Souss diversifient les services qu'elles proposent à leurs membres. Elles offrent des services diversifiés, comme l'assurance médical, les aliments de bétail, une épicerie, un bus scolaire, etc.). Ceci leur permet de rester prépondérante dans le quotidien de leurs membres (Faysse et al., 2009) et ainsi d'assurer un lien fort entre les membres et la coopérative. Dans la région du Moyen Sebou, les associations d'usagers de l'eau agricole ont joué un rôle actif dans le développement des coopératives de collecte de lait. Lorsqu'un schéma d'organisation est bien adapté, il se diffuse, ainsi plusieurs coopératives de collecte de lait dans les Doukkala s'occupent du transport scolaire.

Dans certains cas, une même coopérative va élargir ses activités (cas des coopératives de collecte de lait dans le Tadla). Dans d'autres, comme autour de Taroudant, différentes organisations existent (coopérative de collecte de lait, coopérative de la réforme agraire, association d'usagers de l'eau) et regroupe, à peu près, le même collectif d'agriculteurs. Chaque association ou coopérative est alors spécifiquement mobilisée pour une thématique donnée.

Cependant, l'élargissement des champs d'activités des coopératives est vu parfois d'un œil défavorable par l'administration, qui considère que ces coopératives ne fonctionnent pas telles qu'elles sont censées fonctionner.

L'analyse de Shah, qui a maintenant presque 20 ans, est toujours aussi « percutante » et pertinente pour analyser des trajectoires des coopératives au Maroc,

mais aussi pour définir des principes pour accompagner ces coopératives, d'une façon qui permette de renforcer leur vitalité et leur autonomie.

Pour en savoir plus

Shah T., 1995. Making farmers' cooperatives work. New Delhi: Sage.

Shah T., 1996. Catalysing co-operation. Design of self-governing

organisations. New Delhi: Sage.

Des synthèses en français de ces deux ouvrages sont disponibles sur demande auprès de N. Faysse.

Faysse, N., Errahj, M., Kuper, M., Mahdi, M. 2009. De bénéficiaire à partenaire ? Evolution des rôles des agriculteurs familiaux pour la coordination au sein des périmètres de grande hydraulique au Maroc. T. Hartani, A. Douaoui, M. Kuper, (eds). Economies d'eau en systèmes irrigués au Maghreb. Actes du quatrième atelier régional du projet Sirma, Mostaganem, Algérie, 26-28 mai 2008.

http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/37/37/62/PDF/Faysse.pdf

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE Rome, 2001 MANUEL À L'INTENTION DES FORMATEURS. DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Sept principes coopératifs Au congrès de l'Alliance coopérative internationale tenu à Manchester en1995, sept principes coopératifs ont été ratifiés. Ces principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

1er principe: adhésion volontaire et ouverte à tous Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'appartenance politique ou la religion.

2e principe: pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix»; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3e principe: participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient d'ordinaire que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Ils affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres selon l'importance de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4e principe: autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes

d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative. **5e principe: éducation, formation et information** Les coopératives dispensent à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6e principe: coopération entre les coopératives Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7e principe: engagement envers la communauté Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

- les problèmes ou les contraintes existant ne peuvent être résolus individuellement. Les personnes concernées doivent former un groupe motivé;
- l'autopromotion coopérative reste la seule alternative possible;
- les avantages liés à l'adhésion (accès aux biens, intrants, crédits, services, débouchés, etc.) sont supérieurs à leurs obligations (ex: contribution aux ressources en argent, en temps, en terre ou en équipement, etc.);
- au moins une personne dans le groupe possède des

capacités de leader et prend l'initiative de le représenter. Il est indispensable qu'il/elle soit fiable et ait du charisme pour la réussite du travail de l'entreprise;

• s'il n'y a pas de restrictions juridiques ou politiques sur les libertés d'organisation d'entreprise, de commercialisation, de réalisation de profits, de distribution des circuits.

Conditions indispensables au développement durable d'organisations coopératives

Une coopérative doit remplir certaines conditions si elle veut prospérer et se développer sur une base durable après l'enthousiasme initial. Pour cela:

- il est nécessaire que la coopérative procure des avantages visibles et tangibles (économiques et sociaux) aux membres. La coopérative ne peut devenir une organisation d'auto-promotion autonome que si elle fonctionne comme une entreprise économique engagée à réussir dans un marché de libre concurrence;
- la coopérative dispose de dirigeants motivés, expérimentés et dynamiques qui sont capables de planifier et d'exécuter des politiques économiques et commerciales. Elle doit être à même de fournir des biens et services aux membres, en tenant compte à la fois de leurs intérêts et de leurs besoins, ainsi que des objectifs commerciaux poursuivis par l'entreprise coopérative;
- l'organisation et la gestion coopératives doivent refléter les capacités des membres. S'ils ont des compétences insuffisantes et une motivation faible, il est inutile de promouvoir des organisations coopératives complexes;
- les membres participent en tant qu'utilisateurs et propriétaires. La coopérative est une organisation d'auto-promotion. Les membres en sont copropriétaires. Ils ont à la fois le droit et le devoir de participer à la fixation des objectifs, à la prise de décisions ainsi qu'à son contrôle et son évaluation. Ils décident également des services à offrir et bénéficient des fruits récoltés. Ils doivent contribuer par leurs propres ressources (capital, travail, produits) au développement de la coopérative. Une des causes de l'échec des coopératives est le faible niveau de participation des membres. Il est extrêmement important que les membres agissent à la fois comme utilisateurs et propriétaires. Leur participation se situe à trois niveaux et concerne:
- la constitution des ressources (capital, travail, produits);
- les processus de prise de décisions en Assemblée générale, les réunions de sections, les comités spécialisés, le Conseil d'administration; et
- les profits générés, en partageant le surplus réalisé par la coopérative sous forme de ristournes d'intérêts

sur le capital, ou d'utilisation des infrastructures et services communs. Comme les organisations économiques commerciales, les coopératives doivent être flexibles et capables de s'adapter aux circonstances. A l'heure actuelle, dans le monde entier, les organisations coopératives doivent se reconvertir et se réajuster au nouvel environnement économique et politique, aux conditions de marché et exigences croissantes des membres. Cela implique l'adoption de nouvelles méthodes de production, d'organisation et de gestion, et en particulier, l'adoption de moyens destinés à maintenir ou à accroître la loyauté et l'engagement des membres. Cela peut se réaliser à travers des programmes d'éducation, de formation, d'information et de communication à l'intention des membres.

Avantages et potentialités des organisations coopératives

Les paysans peuvent produire ou acheter eux-mêmes leurs intrants. La coopérative devient une alternative attrayante pour l'achat des intrants et des services si elle offre des avantages supérieurs aux autres options. Les organisations coopératives auront des avantages sur leurs concurrents si elles sont capables de fournir les mêmes biens/services à un moindre coût grâce:

- aux économies d'échelle (ex: les achats en gros);
- à la réduction des coûts des prestations (ex: information, contrôle, échanges de biens et services);
- à la réduction des risques (prix et disponibilité des intrants, etc.);
- à la suppression des contrats liés (gage sur récolte); ou
- l'offre de nouveaux services (accès aux ressources externes/services qui ne sont pas disponibles ailleurs). Comme les membres sont à la fois clients et propriétaires des coopératives, ils participent aussi à la création et à la gestion de leur propre organisation. La coopérative peut ainsi mieux répondre à leurs besoins, et leur offrir des ristournes. Les usagers non-membres n'ont pas ces avantages. Certaines organisations coopératives estiment qu'il est légitime de permettre aux non-membres d'utiliser les services de la coopérative lorsque cela permet une meilleure économie d'échelle ou contribue à attirer de nouveaux adhérents. Les non-membres n'ont toutefois pas leur mot à dire dans la gestion de la coopérative.

Rôle des pouvoirs publics et de l'assistance extérieure dans la promotion des coopératives Dans plusieurs cas, les Etats ont trop réglementé et contrôlé les activités des coopératives afin de les amener à fonctionner efficacement. L'idéal aurait été qu'ils créent un cadre général et des conditions favorables au renforcement de l'autonomie économique, financière et organisationnelle des coopératives. Cela revient à dire que les coopératives ont juridiquement le droit

d'élire leurs propres dirigeants, de commercialiser leurs propres produits, de réaliser des excédents et de décider librement de la distribution des surplus dans l'intérêt des membres. Les pouvoirs publics ne devraient en aucun cas intervenir dans l'organisation et le fonctionnement des coopératives. Ils devraient plutôt laisser aux membres des coopératives l'initiative d'entreprendre des efforts pour accroître l'efficacité et les inciter à respecter les principes et valeurs coopératives. Les coopératives ne sont pas des institutions publiques. Le potentiel qu'ont les coopératives pour créer des conditions économiques et sociales souhaitables doit être compris comme étant

leur capacité à réaliser les objectifs et satisfaire les besoins des membres.

Création des coopératives à partir d'autres organisations d'auto-promotion

Les pouvoirs publics ont dans le passé tenté de promouvoir la transformation des organisations d'auto-promotion endogènes en coopératives. Un tel processus ne peut être efficace que s'il est le résultat de la volonté et des efforts des membres. Ils peuvent être assistés par des organisations coopératives existantes ou par des organisations d'appui (ONG, associations, projets, etc.).

Chapitre 2 « Coopération agricole » dans le domaine céréalier. 8

ALGERIE, QUEL AVENIR POUR LA FILIERE CEREALE?

Djamel BELAID 13.07.2015

En Algérie, ces dix dernières années, suite à l'effort conséquent des pouvoirs publics le niveau de la production céréalière progresse. La rente des hydrocarbures permet de largement subventionner la production céréalière locale. Mais, la baisse de cette mane financière ainsi que la perspective d'une adhésion à l'OMC pourrait signifier l'abandon de l'objectif d'autosuffisance alimentaire au profit de l'objectif plus large de sécurité alimentaire. Pour les incrédules, il suffit de se pencher sur la période 80 ou sur l'état de la filière céréale au Maroc suite à l'adhésion à l'OMC.

Dans une telle perspective, face à un scénario catastrophe, quelle pourrait être la stratégie des céréaliers ?

CEREALIERS DZ, CAP VERS L'INCONNU

Dans les prochaines années, la conjoncture internationale pourrait imposer à la filière céréalière nationale une nouvelle réglementation : baisse du soutien des pouvoirs aux producteurs, liberté des agroindustriels de s'approvisionner sur le marché international et modification du système de subvention du prix du pain. Une telle conjoncture pourrait entraîner de sérieuses modifications dans les façons de travailler au niveau des exploitations agricoles.

Avec l'adhésion à l'OMC, le Maroc a connu une telle situation

Cet accord a aboutit à la libéralisation du marché des céréales. Il prévoit en effet l'abandon du commerce d'État ainsi que des monopoles d'importation. Quant aux politiques de restriction quantitatives à l'importation des céréales celles-ci sont revues à la baisse.

Dès la signature de ces Accords, les pouvoirs publics marocains ont dû adopter une nouvelle loi sur le commerce international prévoyant la limitation des interventions du gouvernement et entérinant le principe de la liberté du commerce international.

De ce fait c'est tout le système de commercialisation des céréales mise en œuvre par l'Office National Inter-professionnel des Céréales qui a dû être revu dans le sens d'une plus grande libéralisation. L'Office a ainsi perdu son monopole sur les importations. Quant au gouvernement, il a dû renoncer à la fixation des prix des céréales pour le remplacer par un mécanisme de régulation à travers les droits de douanes dont doivent s'acquiter les importateurs. D'un seul coup le prix des céréales s'est trouvé fixé en référence par rapport au marché mondial.

Pour les producteurs, les conséquences de cette libéralisation se sont progressivement traduites par la réduction de la production locale de blé dur et d'orge. Les triturateurs de blé dur et producteurs de semoule s'étant en effet quasiment tournés vers le marché mondial. Quant à la production de maïs-grain, elle a pratiquement disparue et celle de blé tendre s'est trouvée orientée vers la production d'une farine de moindre qualité car subventionnée contrairement à la farine de qualité supérieure.

En Algérie, une telle situation pourrait signifier un désengagement de l'OAIC. Aussi, il nous semble que c'est à des groupements de producteurs de prendre dès maintenant leur destin en main et de ne plus tout attendre d'un seul office public. On lira en annexe les conséquences sur le marché local de l'autorisation qui a été faite ces derniers à des transformateurs privés de s'approvionner en blé dur sur le marché international*.

REDUCTION DES COUTS DE PRODUTION UNITAIRE

Si des primes de type prime blé dur ou tout autre aide au quintal devaient subsister, la stratégie pourrait être de produire plus de quintaux. Diverses solutions sont possibles comme par exemple agrandir l'exploitation. Il est possible de travailler les terres pour un voisin. Cela existe dans la pratique même si de telles solutions ne sont pas prévues par le législateur. Il serait intéressant que les pouvoirs publics s'intéressent à un statut du fermage tel qu'il peut exister à l'étranger. En céréaliculture, l'agrandissement passe par l'abandon du labour au profit du semis-direct beaucoup plus rapide. En Espagne, l'apparition du semis-direct a coïncidé avec une concentration des exploitation de grande culture.

L'agrandissement de l'exploitation peut être relatif. Il peut concerner l'achat de matériel à plusieurs. Cette solution est par exemple en vigueur en Tunisie. Des exploitations moyennes ont acheté en commun un semoir pour semis-direct. Chacun des 5 exploitants utilisant à tour de rôle le semoir 4 jours de suite.

Une autre solution est d'améliorer le rendement à l'hectare. Dans ce cas, l'irrigation d'appoint devient alors prioritaire.

Le semis-direct est l'idéal afin de réduire les coûts de production. Dans ce cas là, c'est principalement les coûts de mécanisation qui sont concernés. Ils peuvent être ainsi réduits de 40%. Un autre avantage est de stabiliser les rendements-plancher. Différentes études en milieu semi-aride montrent qu'en année sèche, ces rendements ne descendent pas en dessous de 10 qx/ha.

Il nous semble que d'autres voies sont à explorer en Algérie. Elles n'ont jamais été tentées. Il s'agit de groupements de producteurs céréaliers.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS, GARANTIR L'ACCES AU MARCHE INTERIEUR

L'idée serait de s'équiper en moyens de stockage à la ferme afin de pouvoir vendre les céréales au meilleur prix et afin de constituer des lots en mettant au point une traçabilit. Cela, bien sûr dans l'optique d'un démantelement de la réglementation actuelle suite à une adhésion à l'OMC. Rappelons qu'au Maroc, les réformes économiques de ces dernières années ont réduit les pouvoirs de l'Office National Interprofessionnel des Céréales, et autorisé les industriels de l'agro-alimentaires à s'approvisionner sur le marché international. « Aussi, cette libéralisation s'est-elle traduite progressivement par la marginalisation de la production intérieure de blé dur et d'orge » écrivent deux chercheurs de l'IPEMED. Conséquences : l'industrie de la semoule s'est tournée essentiellement vers le marché extérieur. Aussi, l'une des premières activités d'un groupement de producteurs serait la constitution de lots homogènes de céréales de qualité afin qu'ils puissent trouver preneur sur le marché local.

Seule la constitution de tels groupements peut permettre de répondre aux besoin de triturateurs locaux. Il s'agit pour cela de s'engager à fournir des lots de blé dur de variétés recommandées par la semoulerie et répondant à un cahier des charges précis (taux de protéines, taux de mitadinnage). Ces groupements peuvent ainsi ancrer la filière dans les territoires.

A cet égard, les barèmes de raréfaction des CCLS datent des années 80. Ils devraient être revus afin de favoriser une politique de qualité.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS, POUR SE RE-APPROPRIER LE DROIT A ECRASER LES GRAINS

Enfin, il s'agirait également de développer des activités de valorisation des céréales, c'est à dire de première transformation au niveau de groupements de producteurs. Il est possible de lancer un atelier de trituration de blé dur pour produire de la semoule ou du blé tendre afin de produire de la farine. Cependant, dans ce cas, il faut arriver à obtenir les compensations financières que versent les pouvoirs publics aux triturateurs professionnels. On peut imaginer que les triturateurs de grains qui n'utilisent au mieux que 60% de leurs capacités installées seraient contre une telle mesure. Mais pourquoi les producteurs devraient-ils céder leurs grains aux transformateurs? En France, autour de Toulouse, le groupement Arterris produit la farine de qualité qui permet la fabrication de la célèbre baguette de pain « Bannette ».

Avec de l'orge et de la féverole ou du colza et son sous-produit : le tourteau, il est possible de produire de l'aliment pour bétail. Dans l'aliment pour ruminant, une partie du tourteau de soja peut être remplacé par l'incorporation d'urée. De l'orge et certaines variétés de féveroles peuvent même être utilisées en aviculture. L'utilisation d'enzymes peut permettre de réduire les doses de maïs importé et à les remplacer par de l'orge. Le choix de variétés plus pauvres en facteurs ant-nutritionnels peut permettre d'augmenter les doses d'orge. La production de luzerne peut permettre de produire de la luzerne déshydratée sous forme e bouchons.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS, VERS LA DEUXIEME TRANSFORMATION ?

Il est possible d'aller plus loin en se lassant dans le domaine de la deuxième transformation. Par exemple en s'équipant d'une machine à produire du couscous. D'autres produits sont envisageables tels la production de céréales pour petit-déjeuner (avoine écrasée notamment), de blé dur grillé (frik), de pain, voire de pâtes alimentaires. L'achat d'un extrudeuse peut permettre la transformation des céréales en produits haut de gamme. Il serait intéressant d'étudier certaines expériences locales telles que la production artisanales de galettes ou de gâteaux de semoule.

En France, l'aliment pour chien Pedigree-Pal est produit par un groupement de producteurs céréaliers. La coopérative Axéréal produit par exemple les grains de blé tendre Esbly pré-cuits à la vapeur.

Toujours en France se développe un mouvement de paysans-boulangers bio. Ces agriculteurs produisent du pain à partir de leurs céréales et asurent eux même la vente parfois au sein d'une AMAP. De telles initiatives semblent plus adaptées pour de petites exploitations.

GROUPEMENT DE PRODUCTEURS, ET EMBAUCHE D'INGENIEURS ET TECHNICIENS

La constiution de groupements de producteurs

permet d'accéder à un meilleur niveau de connaissances agronomiques et technologique. Un groupement de producteurs s'engageant dans une politique de réduction de coût et de qualité des blés durs peut beaucoup gagner à embaucher un technicien spécialisé sur ses fonds propres et en demandant à bénéficier des aides publiques à l'emploi.

Déjà des formes d'association ou de conseil privé existent entre agriculteurs et cadres. Certains éleveurs s'associent avec des vétérinaires. Dans la région de Constantine, c'est une exploitation privée de 300 ha qui s'est adjoint les services d'un conseiller agricole français.

Il va sans dire qu'une libéralisation du marché ds céréales mettraient pratiquement en concurrence les céréaliers nationaux avec leurs homologues étranger. Afin d'essayer de survivre économiquement seul un lobying efficace pourrait essayer de dresser quelques barrières protectrices (TVA) et une remise à niveau technique permettrait d'améliorer la productivité des exploitations.

A ce propos, seuls des techniciens compétents peuvent assurer une animation technique efficaces. Ils peuvent établir des ponts entre les pratiques des agriculteurs les plus avancés du groupe et ceux en retard. Ils peuvent également diffuser dans le groupe de nouvelles techniques afin de réduire les coûts de production et assurer la qualité maximale des récoltes.

Sans une amélioration du niveau technique, les céréaliers algériens, comme les céréliers marocains ne pourront plus vendre leur BD au semouliers locaux. Ne leur restera qu'essayer de produire de la pastèque ou tester de nouvelles cultures de meilleur rapport : oléagineux, betterave à sucre comme au Maroc.

GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS MODE D'EMPLOI

En Algérie, la « Révolution Agraire » des années 70 et les « coopératives » agricoles ont laissé à certains de mauvais souvenirs pour tout ce qui touche de près ou de loin à toute forme de mise en commun des moyens de production. Par ailleurs, il s'agit de tenir compte du handicap social et historique de la paysannerie algérienne. Selon Omar Bessaoud¹, il est lié « aux conditions d'émergence d'une paysannerie qui a été fortement contrariée dans les campagnes algériennes. Conquêtes, instabilité politique, colonisation agraire ont toujours fait obstacle à la formation et à

l'installation d'une paysannerie attachée au sol, détentrice de titres permanents de propriété et maîtrisant savoirs et savoirs faire agricoles transmis de génération en génération ».

Précisons tout de suite qu'il s'agit de trouver des formes de groupements seulement pour la mise en vente commune de tout ou partie de la production céréalière. Cette démarche implique l'achat de parts sociales par chaque membre du groupement et l'élection de représentants. A ce propos la notion de « coopérative » est souvent dévoyée en Algérie. Ce terme est même attribué aux antennes régionales de l'OAIC, les CCLS. Celles-ci n'ont rien de coopératives dans la mesure où ce ne sont pas les sociétaires qui ont financé le capital et du fait de la nomination d'un directeur par la tutelle administrative, c'est à dire l'Office.

De tels groupements peuvent permettre de mobiliser de gros volumes de grains afin de pouvoir discuter avec des propriétaires de moulins ou pour soit même se ré-approprier le droit à triturer en acquérant à plusieurs un moulin.

Il est certain que l'idée de groupement de producteurs a, à priori, plus de chance de se concrétiser entre agri-managers de grosses ou moyennes exploitations. Il se pose la question la question des petits céréaliers. Afin d'atteindre une taille critique, les agri-managers ont tout intérêt à les attirer à eux.

Le secteur de la collecte du grain manque de visionnaires. Il est urgent que parmi les agri-managers émergent des individus porteurs de projets à long terme. Les agriculteurs peuvent profiter de la présence à l'intérieur du pays d'élites rurales afin de trouver des aides dans la réalisation de leur projet. A ces agrimanagers d'étudier le fonctionnement des groupements de producteurs en France (Axéréal, Artterris...) et de visiter leurs installations.

Par ailleurs, les exploitations céréalieres de moyennes ou grandes tailles constituent de véritables entreprises. Aussi, se doivent-elles d'adhérer à des associations de chefs d'entreprises telle par exemple le FCE afin de peser plus sur les décisions économiques lors de discussions concernant les intérêts de la filière céréales.

CEREALIERS, ANTICIPER SUR L'AVENIR

A travers le grain, les céréaliers produisent un produit fondamental pour l'alimentation humaine et animale. De façon étonnante, en Algérie, à la moisson dès qu'ils sont en possession des grains, ils n'ont

L'AGRICULTURE ET LA PAYSANNERIE EN ALGERIE Les grands handicaps. Communication au Symposium - Etat des savoirs en sciences sociales et humaines. CRASCOran- 20-22 septembre 2004

qu'une hâte : s'en défaire et le livrer à un office public : l'OAIC. Ils vont même parfois jusqu'à attendre deux à trois jours devant les

docks des CCLS tant l'affluence est forte. Les prix de cession du grain 40% au dessus du prix mondial sont extrèmement rémunérateurs et expliquent cet engouement. Avec ces grains, les triturateurs réalisent des marges conséquentes.

Mais ces prix seront-ils éternellement aussi rémunérateurs ? Qu'en sera-t-il lorsque ce ne seront plus des décisions administratives qui permettent de fixer les prix, mais les forces du marché mondial ? Tout chef d'entreprise se doit d'anticiper l'évolution du marché au niveau duquel il livre sa production.

Afin de se préparer à toute évolution du marché du grain en Algérie, selon les situations, les céréaliers peuvent opter pour différentes stratégies.

Avant toute chose, ils doivent améliorer la qualité de leur production afin de répondre au cahier des charges des triturateurs locaux. Rappelons que ces derniers, à terme pourraient avoir la possibilité de s'approvisionner entiérement sur le marché internationnal. L'intérêt des céréaliers locaux serait de pouvoir continuer à écouler leurs produits sur le marché intérieur.

Par ailleurs, les céréaliers devraient se ré-approprier une partie de la première transformation voire même une partie de la deuxième. L'intérêt principal serait d'améliorer leurs marges. Celle-ci sont particulièrment faibles en situation non-irriguée et en l'absence d'un itinéraire technique modernisé utilisant le semis-direct

Dans tous les cas, les céréaliers n'ont de chance de pouvoir sauvegarder leurs intérêts qu'en créant des groupements de producteurs. Les gros céréaliers ont le plus à perdre. Aussi, c'est à eux de prendre l'initiative de la constitution de tels groupements. A eux ensuite, d'attirer les autres catégories de producteurs afin d'arriver à une taille critique permettant de financer des installations de stockage à la ferme et plus tard propres au groupement.

Une forme plus élaborée de mise en commun des forces des céréaliers serait de constituer une future banque agricole. Un des moyens pourrait être de prélever un poucentage minime sur chaque quintal de grain produit et de demander auprès des pouvoirs publics des prêts à long terme. Seul un tel outil pourrait à terme leur permettre de financer des projets garantissant leurs marges et de se diversifier.

L'avenir parfois sombre que nous évoquons peut sembler constituer un mauvais scénario de science-ficion. Cependant, le cas de nos voisins céréaliers marocains est là pour nous rappeler à la dure réalité. Réalité que peut imposer une future admission de l'Algérie à l'OMC ainsi ou la signature d'autres accords internationaux.

(*) Annexe : Future taxe sur les importations privées de blé dur en Algérie. Le gouvernement veut encourager la production locale.

(19/07/2010) Presse Nationale.

Le gouvernement algérien se prépare à imposer une taxe sur les importations privées de blé dur afin de soutenir la production domestique, selon une source de l'Office algérien interprofessionnel des céréales (OAIC). La mesure serait incluse dans une loi de budget complémentaire qui sera bientôt annoncée. Le niveau de la taxe n'a pas encore été fixée, a précisé la source, mais ce serait la première fois que l'Algérie prendrait une telle mesure. "Nous voulons encourager notre production nationale et nous ne voulons pas répéter ce qui s'est passé cette campagne où nous nous sommes retrouvés avec des stocks élevés de blé dur et où certains importateurs privés ont acheté à l'étranger"

La taxe ne s'appliquera pas aux céréales importées par l'agence de l'État, l'OAIC, qui représente généralement entre 60 et 75 % des importations totales. L'année dernière, l'Algérie a réalisé une récolte record de céréales à 6,1 millions de tonnes, principalement en raison de conditions météorologiques favorables. Alors que l'OAIC a réduit ses importations en raison de stocks excédentaires, certains transformateurs locaux de produits alimentaires, notamment les fabricants de pâtes, ont poursuivi leur importation de blé dur car ils considéraient le blé étranger moins chers et de meilleure qualité. Cela a conduit à un différend avec l'OAIC, car les entreprises privées ont acheté moins de blé dur que prévu auprès de l'Agence, qui n'a pas assez de capacité de stockage et a dû vendre à perte, selon les médias. Le différent a pris fin le mois dernier où la plupart des transformateurs de produits alimentaires se sont procuré blé l'OAIC. du dur auprès de

Le ministre de l'Agriculture, Rachid Benaïssa, a déclaré la semaine dernière que la récolte de blé dur serait bonne cette année, tandis que la production d'orge et de blé tendre se situerait dans la moyenne. Les prévisions pour la récolte de céréales est en légère baisse par rapport à l'année dernière, le ministère de l'Agriculture l'estimant entre 5 millions et 5,5 millions de tonnes de céréales.

COLLECTE DES CEREALES EN ALGERIE, L'OAIC PEUT MIEUX FAIRE.

BELAID Diamel. Juillet 2015

Devant le silo de la CCLS de Tiaret, ils sont là juchés sur des camions et des remorques agricoles chargées

de blé. Ces agriculteurs viennent de récolter leurs champs et livrent leur récolte à la coopérative. Certains sont là depuis trois jours dormant à même les sacs de grains et durant la journée s'abritant à l'ombre des remorques pour fuir la canicule en ce mois de ramadhan. Comment expliquer ces dysfonctionnements de la collecte des céréales en Algérie ?

Après trois jours, ils ne sont pas au bout de leur peine. Des disputes éclatent parfois. Opposant céréaliers entre eux ou avec le personnel de la coopérative. Les uns sont excédés par l'attente et les autres dépassés par cette surcharge de travail. Les infrastructures archaïques de la « coopérative » sont dépassées pour recevoir les cargaisons de blé qui affluent. C'est qu'il faut peser le chargement des remorques, déterminer le poids spécifique puis alors établir le chèque pour l'agriculteur.

Pourtant la tutelle de la « coopérative » ne ménage pas ces efforts afin d'assurer une collecte maximale des précieux grains de blé. Ce blé qui pour chaque grain récolté représente autant de devises économisées. C'est ainsi que d'Alger, la tutelle (OAIC) a demandé à ce que les horaires de réception des remorques soient assurée même en soirée à la lumière de puissants projecteurs. Une flotte de camions parcourt les campagnes disposant en bout de champs des bennes « Marell » qui sont reprises une fois remplies. Enfin afin de rassurer sur le paiement des 4500 DA par quintal de blé dur livré, la « coopérative » a pour ordre de régler l'agriculteur dans un délai de 72h maximum.

STOCKER A LA FERME

Consciente des insufisances des moyens de collecte et de stockage, la tutelle a entrepris un vaste programme de construction de silos métalliques ou en béton. En attendant, la file de remorques s'allonge et l'impatience est palpable. Pourtant, une solution existe afin de réduire ces délais d'atente. Une solution simple : le stockage à la ferme. Oui, il est possible de stocker du blé en vrac, « à plat » sous un hangar, un local fermé. Il est également possible de le stocker en sac dans des lieux protégés.

Certes, outre des locaux adaptés, stocker du blé à la ferme exige des moyens de manipulation : vis sans fin, tapis convoyeur, voir boisseau de chargement. De telles options ont existé durant la période coloniale, en témoignent les anciens locaux de stokage qu'ont trouve parfois dans les fermes.

Pourtant, en l'absence d'études précises, différentes études² indiquent qu'une partie des céréales produites localement sont stockées en ferme. Ainsi, dans le grand Sud algérien, il existe un net diférentiel entre l'estimation de la production moyenne des pivots d'irrigation en activité et le volume des grains

effectivement livrés aux CCLS locale,

Le blé local se prête particulièrement au stockage. Il est peu humide, donc nul besoin de coûteux moyens de ventilation. Mais, c'est un fait ; en Algérie l'OAIC qui contrôle 80% de la collecte des céréales, n'encourage pas au stockage à la ferme.

Une telle politique peut avoir des avantages pour l'Office. Il s'agit là, d'un moyen commode afin d'estimer le niveau de la récolte locale et de déterminer le niveau des importations de céréales de l'année. L'OAIC a en effet pour mission d'assurer l'approvisionnement en blé des moulins locaux.

De leur côté, les céréaliers y trouvent leur compte. Le montant du prix du blé dur livré dans les CCLS est de 40% supérieur au prix du cours mondial. Par ailleurs, ce prix est garanti. L'Office se charge d'absorber toute la production des céréaliers locaux. Depuis l'indépendance, jamais de toute son histoire la céréaliculture n'a connu de conditions aussi favorables.

Mais alors pourquoi suggérer un stockage à la ferme ?

STOCKAGE A LA FERME, DE MULTIPLES AVANTAGES --- réduire peine de l'agriculteur

L'un des premiers avantage du stockage à la ferme est d'éviter de telles files d'attente devant les silos de collecte. Chacun peut imaginer le coût occasionné par un camion ou une remorque agricole immobilisé durant trois jours. Il s'agit là d'un manque à gagner considérable. A cela, il s'agit de rajouter le coût de main d'oeuvre que cela implique. Cela représente un surcoût qui vient se rajouter à la faible productivité céréalière locale. En conditions non irriguées les rendements moyens sont de l'ordre de la dizaine de quintaux.

Actuellement, pour un petit agriculteur produire des céréales en Algérie est presque un pari fou. Bien que pouvant bénéficier d'un crédit de camapgne avantageux, l'agriculteur doit trouver un particulier pour labourer puis semer son champs. Se procurer des semences certifiées et des engrais relève parfois du « parcours du combattant ». L'OAIC développe des unités de production afin de trier et traiter les semences, mais cet effort reste actuellement insffisant. Ces précieuses semences certifiées ne sont parfois disponibles qu'après la date optimale de semis. Quant aux engrais, des intermédiaires spéculent parfois sur les prix. Une fois, le blé semé et levé l'agriculteur espére une pluviométrie printanière clémente. A la récolte, il s'agit de se procurer une moissonneuse-

² Céréales et oléoprotéagineux. Pour un codéveloppement de filière territorialisées. Jean-Louis Rastoin et El Hassan Benabderrazik. 2014 IPEMED. 29p.

batteuse. Celle des unités de motorisation des CCLS ne se déplacent pas pour de petites surfaces. Enfin, une fois la parcelle récolter il s'agit de louer à prix d'or une remorque et d'embaucher de la main d'oeuvre pour la manipulation des sacs de blé³.

Il suffit qu'un élément de cette longue chaîne soit défaillant pour que la rentabilité de la culture du blé soit sérieusement entamée. Ne reste plus alors au petit agriculteur que réduire la part de terre consacrée au blé et augmenter celle consacrée à la pâture des moutons. L'élevage du mouton est bien plus rémunérateur que les céréales.

« COOPERATIVE », UN TERME DEVOYE

Malgrè les efforts actuellement déployés par l'OAIC et malgrè le dévouement du personnel à la base dans les CCLS, force est de constater l'efficacité du système actuel n'est pas à son maximum. Or, en matière de finances publiques le temps presse. Rémunérer les céréaliers 40% au dessus du prix mondial, subventionner les intrants agricoles et asurer une politique généreuse de crédit présente pour les pouvoirs publics un effort considérable. En ces temps de réduction du prix du pétrole, combien de temps, une telle politique sera-t-elle possible ?

Pour assurer une plus grande couverture des besoins en céréales, l'efficacité de chaque intervenant de la filière céréale doit être maximale.

Une des solutions pourrait venir de l'émergence de véritables coopératives céréalières. L'actuel terme de « coopérative » accolé actuellement au sigle CCLS représente une grave erreur. Dans leur fonctionnement actuel les CCLS n'ont rien à voir avec une coopérative. Le directeur des CCLS est par exemple nommé par la tutelle. Les installations des CCLS n'appartiennent pas aux agriculteurs comme l'achat de parts sociales le permet dans toute vraie coopérative. Il s'ensuit que cela implique des relations de travail différentes.

Alors de la livraison de céréales dans un silos, les céréaliers arrivent sur un territoire public assimilé par chacun, céréaliers comme personnel, comme « razk el beylik ». Dans le cas d'une vraie coopérative, le personnel verrait arriver avec chaque remorque non pas un quelconque quidam mais un des propriétaires des installations. Et cela a l'air de rien mais en fait cela change tout...

Dans un pays comme la France, les coopératives céréalières ont mis des dizaines d'années à se structurer. Ce sont aujourd'hui de puissants groupes économiques capables de se diversifier afin de valoriser les productions de leurs adhérents.

Or, quelle image donnent actuellement les CCLS de l'idée de coopérative et de coopération? Celle d'un fonctionnement très souvent bureaucratique qui ne peut qu'éloigner toujours plus les agriculteurs de cette forme d'organisation. Or, sans coopération agricole, point de salut. On l'observe actuellement dans le domaine de l'élevage laitier. Les subventions étatiques accordées aux éleveurs à travers le prix du lait se retrouvent en fait dans l'escarcelle des grossistes en aliment du bétail ou en fourrages si ce n'est dans celle des maquignons et transformateurs. Ces derniers réalisent de confortables marges financières à tel point que même des groupes étrangers tel Danone, s'installent en Algérie afin de capter une part du gâteau.

STOCKAGE A LA FERME, POUR UN CONTRAT WIN-WIN

Stocker à la ferme présente l'avantage d'éliminer les délais de livraison. Les organismes de collecte des pays étrangers qui utilisent un tel système, octroient des primes supplémentaires pour le blé livré à l'automne ou en hiver. Cela permet de couvrir les frais occasionnés par le stockage à la ferme. Chacune des parties est ainsi gagnante, il s'agit d'un contrat de type win-win.

Pour l'organisme de stockage cela présente plusieurs avantages. Il n'y a plus besoin d'immobiliser toujours plus de fonds dans la construction de silos. Mais surtout cela permet une politique d'allotement. En effet, les transformateurs demandent de plus en plus des lots de blé dur ou de blé tendre aux caractéristiques bien précises. Or pour constituer des lots de blé qui donneront des farine ou de la smoule de qualité, il s'agit de réaliser des analyses de qualité. Or celles-ci peuvent prendre plusieurs heures. Dans l'état d'équipement des silos de réception des récoltes, la réalisation de telles analyses sont actuellement inimaginables. Qualité rime avec traçabilité. La réception des récoltes sur le simple critère variétal est également irréalisable. Il faut pour cela disposer de silos avec différentes cellules de stockage.

ON NE TIRE PAS SUR UNE AMBULANCE

Notre propos n'est pas une négation des efforts de cet office public qu'est l'OAIC. Il est de relever quelques dysfonctionnements actuels dans l'organisation de la collecte des céréales. Nous pouvons nous ennorgueillir en Algérie de disposer d'un Office tel l'OAIC qui garantit aux céréaliers l'enlèvement de toute leur production et cela à des prix plus que rémunérateurs. Prix qui feraient pâlir plus d'un céréalier européen ou américain.

Mais, pour les années qui viennent il s'agit de mettre

³ Il existe deux modes de récolte du blé : en vrac ou en sac

« la barre plus haut ». D'autres formes d'organisation que des offices existent afin d'assurer la collecte des céréales mais également l'accompagnement technique des céréaliculteurs. L'exemple français, dans les années 60, d'un syndicalisme paysan fort ainsi que d'un mouvement coopératif puissant est à considérer. Il suppose la prise en charge des questions organisationnelles par les paysans eux-mêmes. Est ce aux pouvoirs publics de gérer la réception de blé dans des silos à grains?

Certes, les céréales étant une composante essentielle de la diète nord-méditerranéenne, il reste indispensable de préserver ce secteur des appetits marchands privés. Mais cette dimension ne doit pas faire reposer le développement céréalier sur le seul secteur public. Des formes de responsabilisation et d'engagement du monde paysan existent. Il s'agit pour cela de contribuer à faire émerger des élites paysannes capables de s'investir dans des outils coopératifs. Différents moyens existent : formations de jeunes dans des Maisons Rurales, plus grande représentativité des Chambres d'agricultures et des associations professionnelles agricoles.

Certes, afin d'approvisionner les villes en blé, cette voie est plus difficile que celle consistant à commander un bateau de céréales françaises ou ukrainiennes. Mais cette voie est la plus à même d'assurer la pérenité d'une agriculture locale et de créer de l'emploi.

Chapitre 3 « Coopération » et coopération en Algérie. 15

Le secteur coopératif agricole en Algérie : transformations et enjeux - Coopération et association dans la politique agricole en Algérie : l'enjeu sociétal - La COOPSEL de Sétif, une coopérative agricole pas comme les autres

LE SECTEUR COOPERATIF AGRICOLE EN ALGERIE: TRANSFORMATIONS ET ENJEUX K. Abbas, Abbaskhal@yahoo.fr

Résumé : Dans un but de porter un diagnostic sur le parcours et la situation actuelle du système coopératif agricole en Algérie ce travail documentaire retrace les aspects historiques de l'expérience algérienne dans ce domaine et analyse les raisons des disfonctionnements actuels. Il apparaît que le passage d'une économie dirigée à une économie libre a façonné la dynamique de ce secteur et a provoqué une situation caractérisée par le manque de mise à niveau de beaucoup de coopératives par rapport à la réglementation en vigueur. Celle-ci apparaît souple et permettant un épanouissement des coopératives disposant des conditions requises. Les éléments permettant la redynamisation de ce système sont énumérés en guise de perspectives.

Introduction

L'agriculture algérienne a traversé plusieurs phases depuis l'indépendance. Malgré le bilan positif que l'on peut établir, notamment celui réalisé lors de la dernière décennie, le développement de l'agriculture algérienne continue à faire face à plusieurs défis posés aussi bien par son propre contexte intérieur que par les mutations qui s'opèrent à l'international. Dès lors, quelle démarche suivre pour promouvoir un développement agricole ambitieux et permettant la valorisation de toutes les potentialités? Tout d'abord, il faut agir sur les contraintes et dysfonctionnements. Actuellement, la situation permet d'identifier les freins majeurs au développement du secteur. Selon les spécialistes de la question, les prix internationaux de plus en plus volatils représentent la première contrainte. Aussi, l'amélioration des rendements domestiques évolue lentement et n'arrive pas à renverser la situation en faveur d'une meilleure maitrise des importations. Ceci s'explique par les contraintes structurelles d'ordre climatique physique auxquelles s'ajoute l'incapacité économique des unités de production soufrant de poids économiques réduits et par voie de conséquence de faiblesse de compétitivité.

Devant cette situation, l'on se demande quel rôle joue le système coopératif actuellement dans l'agriculture algérienne et quelle place pourrait-il occuper dans une agriculture plus performante et plus rentable sachant que celui-ci constitue un outil indiscutable d'organisation et de « boostage » économique des unités de production agricoles. Bien que ce système n'est pas étranger à la langue marche qu'a connue l'agriculture algérienne, il a toutefois traversé plusieurs péripéties justifiant une relecture de son rôle potentiel prouvé comme moteur du développement de l'agriculture, de ses performances et contraintes depuis l'ère colonial jusqu'à l'heure actuelle et une analyse des conditions de son redynamisation.

Ces éléments constituent à juste titre des axes essentiels de développement contenus dans la

Politique du Renouveau Economique Agricole et Rural du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, orientée sur l'atteinte des objectifs de la sécurité alimentaire et de la souveraineté nationale et qui intègre l'organisation du monde rural dans tous ses segments : profession, interprofession et coopératives.

I- Histoire Durant la colonisation

La création du système coopératif et mutuel agricole durant les premières années de la colonisation de l'Algérie semble avoir été motivée par la volonté de l'Etat français à offrir les moyens matériels et financiers nécessaires aux 14 000 colons agriculteurs venant d'Europe.

Avant cette date, les colons français comme les fellahs algériens n'avaient recours pour faire face aux dépenses courantes d'exploitation qu'à l'autofinancement et à l'usure. La colonisation des terres est accompagnée par la mise en place d'un système coopératif et mutuel agricole tourné vers les exploitations coloniales. Ainsi dans le domaine du crédit bancaire, il est créé en 1850 le **Comptoir National d'Escompte** qui deviendra en 1851. Se sont crées par la suite plusieurs compagnies dont la plupart sont tournées vers le crédit mutuel agricole au profit des colons (Djenane, 2012).

En direction des fellahs, il a été créé une banque spécifique, la **Société Indigène de Prévoyance (SIP),** un système de crédit dit « par en bas », c'est-à-dire avec comme organe essentiel de distribution SIP remonte au 04/09/1869. Même s'inspirant largement des principes de solidarité régissant la gestion des silos ancestraux des populations autochtones, les premières SIP étaient conçues comme des « sociétés de secours mutuels officieuses »⁴. Après la grande crise de 1929/33, qui a rudement affecté le système économique colonial, le réseau des SIP va s'étendre. En 1941, leur nombre est de 330 et se monte à 503 en

⁴ Documents algériens, série économique, n° 11 du 25/05/1946

1947 réunissant ainsi aux dates respectives 34 923 et 53 651 sociétaires. Quoique ne touchant que 7% environ de l'effectif total des exploitations détenues par les autochtones, elles drainaient à elles seules 20% de la production totale de céréales, correspondant à la moitié environ de la production céréalière du secteur paysan autochtone. Ceci montre donc bien que la très grande majorité des petites exploitations, celles produisant essentiellement pour l'autoconsommation, échappait au réseau des SIP qui va connaître dès la fin de la Guerre une réforme profonde tendant à rapprocher le système coopératif et mutuel agricole réservé aux colons de celui des petits fellahs. Après ces deux formes de coopératives le secteur d'amélioration rurale (SAR) a vu le jour en 1945 et s'est vu créées des coopératives mixtes colons fellahs plus-ou moins réussies. Ainsi, les missions économiques et techniques des SAR sont clairement définies dès leur création, puisque le Paysannat tel qu'il est conçu à travers la nouvelle réforme tend sur :

- « le plan technique à instruire le fellah et à l'équiper pour la mise en œuvre de méthodes de production modernes en présence dans le secteur colon »,
- « le plan économique à orienter les fellahs et pasteurs vers l'économie d'échange, les investissements rentables et la pratique du crédit ».

Les SAR qui étaient des éléments des SIP appelées plus tard SAP et occupant des entités territoriales spécifiques se sont renforcés par l'organisation du syndicalisme agricole pour mieux encadrer le monde rural et réussir l'implantation des colons en milieux indigènes (Djennane, 2012).

II- Mutations et situation post indépendance

La récupération des terres de colonisation en 1963, au lendemain de l'indépendance, et la réforme agraire appliquée aux terres privées en 1971 ont permis la constitution d'un domaine foncier important aux mains de l'Etat et la création d'exploitations collectives, grandes entreprises agricoles à salariés et coopératives agricoles de production sur près de 40 % de la SAU totale du pays (Ait Amara, 1999). Durant la décennie 1980, l'Etat opère une refonte radicale de ses options en faveur d'un processus de privatisation des terres publiques et d'individualisation l'exploitation des terres (1987). Dans le prolongement de ces nouvelles orientations, il annule la loi de réforme agraire (1990) et procède à la restitution aux anciens propriétaires des terres expropriées en 1971. Ces mesures mettent fin à l'existence d'un secteur étatique de propriété et de production et réhabilite le rôle de la propriété et de l'exploitation individuelles.

L'Etat a consacré l'essentiel des terres nationalisées à la constitution d'exploitations collectives. Deux systèmes d'exploitation ont été mis en place : l'autogestion ouvrière sur les grandes exploitations coloniales et les coopératives agricoles de production sur les terres du FNRA de tailles individuelles plutôt réduites.

L'évolution de la coopération agricole depuis l'indépendance a connu donc deux phases. Avant 1987, les coopératives agricoles de services – comme les domaines autogérés- se trouvaient sous une tutelle étroite de l'administration de l'agriculture qui les agréait obligatoirement, nommait leurs directeurs et subventionnait largement leurs investissements matériels et leur budgets de fonctionnement. La construction des coopératives de services a été engagé progressivement et en rapport avec la mise en place de dispositions juridiques qui précisaient leurs modes de constitution et de fonctionnement. La réforme de 1987 a ainsi supprimé la tutelle du Ministère de l'agriculture et a autorisé la libre création des coopératives ainsi que le contrôle sur leur gestion. Les anciennes coopératives sont "réorganisées" en conservant généralement leur personnel mais en procédant à l'élection des nouveaux dirigeants par les désormais réels". Cette libéralisation "sociétaires accompagnée d'une explosion dans la création de coopératives. On passe ainsi de 283 coopératives de services en 1988 à 1298 en 1994 et 1676 en 1999 mais le processus de développement des coopératives enregistré au cours de ces dernières années s'est toutefois ralenti et leur nombre reste relativement modeste (Bessaoud, 2005).

Fortement discréditées à la suite de l'échec de l'expérience de socialisation de l'économie tunisienne dans les années soixante, les coopératives de services agricoles (CSA) ont selon le même auteur bénéficié d'une politique active de promotion au cours des années quatre vingt à la faveur de la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel. Le nombre des coopératives de services agricoles (CSA) a presque triplé depuis la mise en place du plan d'ajustement du secteur agricole en 1986 passant ainsi de 71 CSA en 1987 à 205 en 2000.

Contraintes

La situation actuelles des coopératives notamment des services apparaît souffrir de plusieurs contraintes selon Brabez (2012). Il apparaît en effet que des coopératives socialistes, certaines qui disposent notamment du patrimoine, continue à survivre par un minimum de services (approvisionnement en facteurs de production) mais en bafouant les dispositions réglementaires de gestion des coopératives (mêmes dirigeants, pas d'assemblée ...). Ces coopératives jouissent d'un manque de confiance total de la part des adhérents et des usagers.

A défaut de gouvernance respectant la réglementation, de manque d'investissements et de manque de retour de bénéfices, ces coopératives restent tout juste des comptoirs de service...

A coté de ce type de coopérative qui apparaît comme trainant les legs du passé, d'autres coopératives seraient plus dynamiques mais souffriraient à leur tour de manque de visibilité du à l'incohérence de l'environnement et au manque d'implication des adhérents eux-mêmes.

D'une manière générale, on peut citer de ces points de vue les contraintes suivantes (Develtere et *al* ; 2009) :

- -Les difficultés de coordination et de mise en marché.
- -La gestion de la coordination : analphabétisme
- -La nature du couple Produit-Marché: difficulté de gestion pour le cas des produits périssables (manque de souplesses des décisions)
- -Le rôle de l'État: la création de coopératives n'est pas spontanée ; elle obéit à beaucoup bureaucratie ; elle est provoquée par des politiques agricoles (obligation pour avoir le crédit...)
- -Les conditions du marché du travail: Le chômage, et dans le moins mauvais des cas, le sous-emploi rural, est un des problèmes cruciaux évidents. En optant pour une intégration verticale de nature commerciale, on contribue au sous-emploi dans le secteur de la distribution à court terme et on encourage, à moyen terme, l'exode rural. L'intégration verticale de transformation des denrées agricoles en produits agroalimentaires diminue, par contre, le sous-emploi rural.
- Des statuts juridiques qui définissent mal les frontières Etat- coopératives
- manque de maîtrise des relations avec l'environnement institutionnel et administratif
- Des ressources financières et humaines limitées

Contours du problème : tendances mondiales

Les coopératives de producteurs agricoles ont été mises sur pied dans les pays en voie de développement comme outil de réforme sociale de la paysannerie et comme courroie de transmission des programmes de développement régional intégré. Elles furent considérées, à l'instar des expériences européennes, canadiennes et japonaises où leur rôle est prédominant dans le secteur agricole, comme la panacée aux maux du petit producteur. Les objectifs poursuivis sont, en effet, d'une logique économique séduisante puisque le regroupement en coopérative permet, en principe, une intégration horizontale dans le ramassage et la transformation primaire des produits agricoles, d'une part, et un pouvoir de négociation accru dans l'achat des intrants et la vente des extrants, d'autre part. Toutefois on constate que les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire même des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires. Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopératives et capitalistes. Pour l'une le facteur risqué est le produit, pour l'autre il s'agit du capital. Il est intéressant de revenir sur le pourquoi de ces évolutions. Nous avons identifié au moins 5 types de raisons.

Des raisons stratégiques consécutives à une globalisation des marchés

Cette globalisation a presque toujours eu comme conséquence une concentration, notamment commerciale mais aussi une nécessité de réduire les coûts et (ou) de différencier les produits.

Des raisons juridiques

- Contraintes statutaires limitant la capacité commerciale (règle de l'exclusivisme et de territorialité notamment).
- Contraintes pour faire des alliances entre le secteur privé et la société mère coopérative.

Des raisons financières

■ Difficulté pour mobiliser les capitaux propres avec la société mère

développement des holdings.

Des raisons fiscales parfois

 Intérêt de la structure holding pour consolider les résultats des filiales comme dans les entreprises capitalistes.

Des raisons de management, de prise de décision et de gestion

 Simplification, rapidité, meilleure vision des rentabilités par métier, faciliter le recentrage etc.

En fédérant l'amont de la production, et en investissant l'aval des filières par le biais des démarches de certification et de qualité, les coopératives cherchent à accroître la plus-value de leurs produits. Elles se trouvent en position charnière pour combiner des savoir-faire locaux et des savoirs organisationnels.

Atouts et perspectives

Les coopératives peuvent jouer un rôle important dans le développement agricole et rural durables. Leurs capacités doivent être renforcées par le biais de partenariats. En effet, des agriculteurs regroupés au sein de coopératives acquièrent un certain pouvoir de négociation sur le niveau des prix agricoles. Ce pouvoir de négociation permet de limiter le phénomène de la fixation des prix par le mécanisme de l'offre et de la demande.

Conclusion

Il est clair que le système coopératif constitue pour l'Algérie une opportunité économique, sociale et culturelle pleine d'espoir que le milieu rural et agricole en particulier se doit de saisir pour son développement, que l'environnement se doit d'encourager pour son essor économique et pour l'administration pour en faire un atout majeur pour la mise en place des stratégies de développement agricoles

Certains points apparaissent toutefois nécessaires pour replacer le système coopératif sur des bases plus saines et lui permettre de s'épanouir :

- établir un diagnostic des coopératives existantes
- procéder à un assainissement des coopératives tant du point de vue de la conformité en rapport avec les textes réglementaires que du point de vue du respect des dispositions statutaires de la coopérative
- Mettre en place l'ensemble de l'organisation nécessaire aux plans administratif et organisationnel et permettant la mise en synergie de l'action des coopératives, leur contrôle et leur accompagnement

- Engager un programme de mise à niveau des coopératives agricoles (Formation et vulgarisation des techniques de gestion)

Références bibliographiques

Aït-Amara H. 1999 ; La transition de l'agriculture algérienne vers un régime de propriété individuelle et d'exploitation familiale. In Jouve A.-M. (ed.), Bouderbala N. (ed.) .*Politiques foncières et aménagement des structures agricoles dans les pays méditerranéens : à la mémoire de Pierre Coulomb*. Montpellier : CIHEAM-IAMM, 1999. p. 127-137.

BESSAOUD O. 2005 ;Les organisations rurales au Maghreb : un essai d'évaluation de leur rôle dans le développement agricole et rural* * Communication séminaire SFER- 7-9 Novembre 2005 BRABEZ F. 2012 ; La gouvernance des coopératives agricoles :

Cas des coopératives agricoles de services dans la wilaya de Blida, journée nationale sur le système coopératif agricole en Algérie, Sétif, Algérie; mars 2012

Djenane AM. 2012; le système coopératif agricole et mutuel durant la période coloniale en Algérie. Journée nationale sur le système coopératif agricole en Algérie, Sétif, Algérie; mars 2012 Patrick Develtere, Ignace Pollet et Fredrick Wanyama; 2009. L'Afrique solidaire et entrepreneuriale. La renaissance du mouvement coopératif africain. Organisation internationale du travail., 2009, 334 pp

COOPERATION ET ASSOCIATION DANS LA POLITIQUE AGRICOLE EN ALGERIE: L'ENJEU SOCIETAL

Houria BENBARKAT 2011

Résumé: Les Organisations Professionnelles Agricoles (O.P.A.) – chambres d'agriculture, associations et coopératives – sont les nouveaux acteurs du développement rural, depuis l'orientation libérale imprimée à la politique économique en 1987/88. Mais celles qui sont investies de la mission de servir d'alternative à l'Etat, ce sont les associations, en tant que noyaux des chambres d'agriculture, et non les coopératives qui, bien qu'elles soient limitées aux services, sont des survivances qui réfèrent plutôt au modèle collectiviste. Cependant, l'acteur politique continue de jouer un rôle primordial, bien qu'il soit théoriquement réduit à la fonction de régulateur d'un jeu régi par d'autres lois que les siennes : les lois de l'économie de marché. Le présent article analyse cette politique à l'aune de la modernisation sociétale, qui est l'enjeu majeur dans les sociétés en formation. L'hypothèse de travail est que le nouveau dispositif représente, de ce point de vue, une involution.

Introduction

De quelque nom qu'on les appelle, associations ou coopératives, les pratiques d'organisation solidaire, villageoises et agricoles, ont de tout temps existé dans toutes les sociétés. Dans les sociétés maghrébines, la pratique la plus célèbre est connue sous le nom de La différence entre ces traditions et les associations formalisées d'aujourd'hui ne porte pas tant sur le principe de solidarité que sur le contenu et l'enjeu. Or, les organisations agricoles créées dans le cadre des politiques de développement sont souvent confondues avec les associations séculaires d'entraide villageoise, les systèmes communautaires solidarité, où unité de production et unité consommation coïncident et où l'intérêt individuel ne se distingue pas de l'intérêt collectif de la famille. Celles-ci réfèrent à un type d'organisation et de lien social de type primaire, celles-là à la division du travail et à l'individuation, caractéristiques des sociétés modernes. Autrement dit, les organisations actuelles, notamment lorsqu'elles sont composante d'une politique de développement, participent processus d'individuation. du

L'individuation ne doit pas être confondue avec individualisme. Définie sommairement, l'individuation réfère à l'émergence de l'individu comme entité autonome. Dans le domaine politique, ce processus accouche du citoven. L'attitude citoyenne n'est pas une attitude égocentrique, bien au contraire. Elle suppose la capacité à faire de l'intérêt général son propre intérêt. Bref, cette émergence « de l'individu » a pour corollaire son intégration dans un ensemble plus vaste : la société. La problématique de l'association et de la coopération est, par conséquent, celle de la citoyenneté. Elle est antithétique à celle qui y voit un regain de communautarisme. nouveau type d'association représente, pour reprendre la célèbre classification de Durkheim, la solidarité organique par rapport à la solidarité mécanique. Pour schématiser, celle-ci réfère au lien social de type archaïque, celle-là au lien social de type moderne, qui est au fondement de cette réalité qu'on désigne par le nom de société civile. Celle-là par rapport à celle-ci n'a pas d'assiste ancestrale. Elle doit se construire et ce, différemment d'elle, à partir de rien ou presque. Ce processus n'est pas donné, il n'est ni facile, ni

automatique. Il ne se décrète pas. En tout cas, il ne suffit pas de le décréter. Ce processus d'individuation est encore plus problématique dans les sociétés du tiers-monde, où cette fonction est le fait de l'acteur politique : forcée et inachevée pendant les colonisations, mitigée après les indépendances. Dans ces sociétés immatures et en construction, le rôle du politique est, en effet, fondamental : il peut jouer le rôle soit de force catalytique soit de force retardatrice et inhibitrice. Ce rappel sert surtout à situer le regain de l'appellation « touiza » pour désigner une valorisation de l'ancienne entraide rurale. Le grand nombre d'associations dénommées touiza (y compris en France) ne devrait pas faire illusion. Elles ne sont qu'une façon de s'inscrire dans les valeurs de solidarité d'antan. Cette solidarité-là est de type « mécanique ». Or, tout l'enjeu est de s'en extraire pour réaliser la solidarité « organique » (interdépendance fonctionnelle entre tous les individus composant l'ensemble sociétal), caractéristique fondamentale de la société moderne. La différence entre l'ancienne modalité et la nouvelle est immense : c'est une différence de nature. En effet, si les expériences postcoloniales dans le monde (si on peut appeler ici les différentes expérimentations menées par le régime colonial) montrent une variété de situations entre l'une et l'autre de ces finalités (type communautaire et type sociétal), le problème se complique dans l'agriculture où, y compris dans les sociétés industrialisées (archétype de la modernité), subsiste et domine le mode d'exploitation familial. En effet, tout se passe comme si la distinction solidarité mécanique et solidarité organique avait sa réplique spatiale dans la division campagne/ville, l'agriculture, secteur primaire, demeurant le lieu par excellence des relations de type primaire. L'enjeu sociétal se pose donc avec plus d'actualité dans le monde rural. Cela peut expliquer les précautions juridiques à l'égard du lien familial dans la législation et la réglementation algériennes de la coopération agricole : clauses visant à empêcher que les organes de direction soient monopolisés par des personnes ayant des relations de parenté, donc à prévenir la reconstitution, dans ces institutions, d'unités agnatiques et de son effet le plus immédiat, le népotisme. L'hypothèse défendue ici est que l'avènement de l'économie de marché n'a pas coïncidé avec celui d'une certaine modernité et d'une relative citoyenneté mais par un recul absolu de ces deux corollaires. La tendance à faire prévaloir l'intérêt privé sur l'intérêt collectif, l'intérêt public et l'intérêt général serait inscrite sur les planches de la libéralisation de l'économie. Plus exactement, elle découlerait du désengagement brutal de l'Etat de toutes les missions d'avant garde qu'il s'était données. En prônant et en pratiquant une conception débridée de l'économie de marché, il a laissé prévaloir la règle du chacun pour soi (1). 1. Les nouveaux acteurs du développement rural en Algérie : les O.P.A.

Les O.P.A. (Organisations Professionnelles Agricoles) désignent, en Algérie, les associations, les coopératives agricoles et les chambres d'agriculture nées du tournant libéral, amorcé à la fin des années 1980, sous la pression du F.M.I. (Fond Monétaire International). La 1ère loi qui inaugure l'ère libérale, la loi du 21 juillet 1987 relative aux à savoir associations, est contemporaine de la loi qui a mis fin aux grands domaines agricoles du secteur public (2). Toutefois, cette loi est plutôt neutre dans ses dispositions statutaires. C'est à partir de la loi de 1990 que le discours s'affermit dans sa tendance libérale, en usant du vocable emblématique « profession » et « professionnel »: les associations visent alors la promotion d'activités « de nature notamment professionnelle » (3), tandis que « les coopératives agricoles ont pour fondement la solidarité professionnelle des agriculteurs » (4). Leur objet « est par essentiellement déterminé les besoins professionnels de leurs adhérents » (5). « A ce titre, elles peuvent procéder à « toutes les opérations entrant normalement dans le cadre de la profession agricole ». Les chambres d'agriculture ne sont pas en reste : elles sont conçues pour être « un forum de représentation des intérêts de la profession » (6). A partir de 1996, il ne leur reviendra pas seulement d'apporter leur concours à la « la profession » agricole (7), mais aussi d'établir la qualité d'agriculteur, par la délivrance d'une « carte professionnelle » (8). Les mots « profession » et « professionnel » font partie du vocabulaire servant de signe de reconnaissance du tournant libéral. Ils sont corrélatifs de la prédilection pour la notion de « filière » (production agricole tournée vers l'économie de marché). L'innovation du virage libéral est, en effet, d'abord d'ordre sémantique et celle-ci jette un voile pudique sur la mosaïque des structures, des statuts et des situations agricoles. Le choix des mots n'est pas innocent : « la profession » se substitue à « la paysannerie », vocable qui paraît charrier à lui seul tout l'archaïsme des campagnes algériennes que les nombreuses et majestueuses politiques modernisation n'ont pas réussi à enrayer. L'avènement des chambres d'agriculture, en 1991 (9), est un moment crucial de ce processus de « réorganisation » libérale de l'agriculture, se caractérisant par une orientation favorable au secteur privé et une privatisation du secteur public. Parfaite réplique des conditionnalités du F.M.I., la mission des chambres d'agriculture est strictement pragmatique utilitariste. Elle s'adresse à ceux qui ont les moyens de s'adresser à elle : les agriculteurs organisés en associations (10), quel que soit leur mode de faire valoir. En effet, les associations sont conviées à jouer un rôle déterminant. Elles sont les acteurs clés de la nouvelle approche dit participative, fondée sur le partenariat local. Cette place est confirmée par la politique du renouveau rural (à partir de 1995) qui place les associations au cœur des dispositifs d'aide agricole : les P.N.D.A., P.N.D.R.A. et autres P.P.D.R.I. (11) reposent sur les O.P.A., et plus précisément sur l'action conjointe des associations et des chambres d'agriculture. En effet, il est attendu des associations qu'elles soient des partenaires privilégiés des chambres d'agriculture (12), lesquelles sont, de leur côté, des « partenaires privilégiés » des autorités « dans tous les domaines intéressant le développement agricole. » (13). Elles sont chargées d'assurer le relais auprès des pouvoirs publics. Ainsi, l'assemblée générale de la chambre d'agriculture de wilava est composée des membres des bureaux des associations professionnelles et des représentants d'autres personnes morales, tandis que celle de la chambre nationale est composée des présidents et directeurs généraux des chambres d'agriculture de wilaya et « des représentants de certains ministères (Agriculture, Economie, Intérieur, Industrie, Emploi, Equipement) ». Les délibérations du conseil de la chambre nationale d'agriculture « sont transmises au ministre chargé de l'agriculture et deviennent exécutoires. » (14). Ce rôle est confirmé par la loi d'orientation foncière de 2008 qui conçoit la chambre d'agriculture comme un pilier de la « politique participative » (15). On mesure mieux l'intérêt du rôle assigné aux associations dans les chambres d'agriculture, lorsqu'on sait que ces dernières exercent le rôle le plus important dévolu à l'orientation libérale de la politique agricole : à savoir, celui-là même qui était assuré par l'administration agricole. Cependant, dans le dernier décret régissant les chambres d'agriculture (septembre 2010) (16), les associations auront, à leur côté, de façon plus explicite, les coopératives agricoles (celles-ci seront, pour la 1ère fois, nommément citées). La question qui se pose est : pourquoi le rôle privilégié assigné aux associations et chambres d'agricultures, par rapport aux coopératives agricoles et autres organisations rurales ? Mais, pour répondre à cette question, il faudrait d'abord connaître la réponse à celle-ci : quelle est la différence entre coopération et association? Etymologiquement, il n'y en a aucune. Le nom « association » a pour synonyme « coopération » et le verbe « s'associer » celui de « coopérer » (17). Au plan juridique et économique, les coopératives sont des associations de producteurs. « Les associations font partie, avec les coopératives et les mutuelles, des formes sociétales de l'économie sociale qui ont en commun de participer à la vie économique sans rechercher le profit. » (18). Si les associations sont unanimement considérées comme le pilier de la société civile, les coopératives sont définies comme des sociétés civiles de personne, à personnel et capital variables, et leurs membres sont présentés comme des « associés » et des « sociétaires » (19), et ce, qu'elles aient pour vocation uniquement la prestation de services ou également la production agricole. C'est sur le plan doctrinal que la différence est de taille. Elle réside dans les buts et dans les fonctions qui leur sont imparties. 1. Les unes sont à but lucratif, les autres sont à but non lucratif. Dans le décret de 1996 régissant les coopératives, celles-ci sont définies, pour la première fois, comme étant à but non lucratif. 2. Les unes relèvent du ministère de l'agriculture tandis que les autres sont sous la tutelle du ministère de l'intérieur et des collectivités locales. 3. Les unes ont eu les faveurs du régime socialiste, qui en a fait son cheval de bataille pour la modernisation des conditions de travail et de vie du monde rural, les autres sont l'objet de prédilection du régime libéral qui en a fait une alternative à l'Etat et à l'administration. A l'inverse de la période socialiste, où il y avait plus de coopératives que d'associations (20) agricoles, la période dite libérale comporte plus d'associations que de coopératives agricoles.

A. Les coopératives, stigmates de la période socialiste

Il faut d'abord savoir que, dans le régime socialiste, le système coopératif englobe tant les services que la production agricole. Il est régi par une panoplie de formules correspondant aux différentes situations concrètes. Sa mission est très vaste : il est conçu comme moyen de diffusion du progrès et de modernisation des conditions de vie et de travail (21). Le critère et moyen terme de cette modernisation est le regroupement des moyens de travail ou, en d'autres termes, la socialisation des forces productives. Après les domaines autogérés, ce sont les Coopératives Agricoles de Production de la Révolution Agraire (C.A.P.R.A.) qui seront chargées de remédier à terme à l'archaïsme des méthodes de production et au parcellement des terres. Ce processus regroupement des forces productives reposera principalement sur les travailleurs agricoles du secteur public : ceux-ci seront prioritaires et majoritaires dans toutes les instances de représentation des producteurs et exploitants agricoles. Mais, ce programme d'envergure, qui avait l'ambition de faire arrimer les ruraux à la modernité, sera rendu caduc sur simple décision politique, à la suite d'un simple changement de personne à la tête de l'Etat. Le droit de l'ère libérale (1988) (22) ne tolèrera que les Coopératives Agricoles de Services (C.A.S.), de surcroît sous certaines conditions. Les coopératives de production sont proscrites en tant que stigmate du régime collectiviste honni. Une exception sera introduite plus tard (23), sans effet probant. Il sera exigé de ces C.A.S., au risque de devoir disparaître, de se soumettre à la nouvelle orientation libérale, non seulement par l'organigramme qui limite le pouvoir de représentation des producteurs agricoles, mais aussi et surtout par l'obligation du rachat leur patrimoine, comme cela fut exigé des Exploitations Agricoles Collectives (E.A.C.) et Individuelles (E.A.I.), lors de la scission des unités-mères, les Domaines Agricoles Socialistes (D.A.S.).

a) Mais, le changement d'orientation politique est d'abord d'ordre lexical.

Ainsi, le mot « modernisation » est banni, comme si le fait de l'employer dans le nouveau contexte de libéralisation, équivaudrait à se dédire. On lui préfère le mot « rationalisation ». Ainsi, la C.A.S. a notamment pour mission « la rationalisation des d'équipement, d'approvisionnement, d'accès au crédit et aux marchés agricoles.» (24). Ce discours symptomatique est aussi manifeste dans la modification de l'organigramme : ni administrateur et conseil d'administration (modèle de la période antérieure à la révolution agraire), ni gestionnaire ni conseil de gestion (période de la révolution agraire), mais un gérant et un conseil de gérance et, surtout, une rétrogradation du rôle du président, réduit à n'être plus que l'animateur des débats des assemblées générales, un simple président de séance, alors qu'il est emblématique du pouvoir des producteurs agricoles. En même temps que le mot « coopérateur » est banni pour désigner les membres des coopératives, les mots « petits paysans » et « paysans moyens » ne sont plus évoqués, comme si le mot servait de voile pour cacher ce que le législateur ne veut plus voir. Celui-ci préfèrera un retour au « sociétaire » (25) plus conforme à la nouvelle philosophie, et l'adoption d'un nouveau vocable, consécutivement à la création des chambres d'agriculture, « la profession » (26), les vertus de l'usage du superlatif n'étant plus à démonter. Il sera question de « besoins professionnels » des adhérents (27) et aussi de filières – filière lait, filière de la tomate, de la pomme de terre, etc. englobant tant les industriels, les commerçants que les agriculteurs, même si, en principe, les « coopératives agricoles doivent être constituées par des agriculteurs » (28), seulement.

b) Cependant, la condition la plus draconienne exigée des C.A.S. est celle du rachat du patrimoine, comme ce le fut le cas pour les E.A.C./E.A.I. En fait, ni la loi de 1987 (29) concernant les E.A.C. et les E.A.I., ni le décret de 1988 (30) régissant les coopératives de service ne soufflent mot de cette condition : le rachat du patrimoine. Il faudra attendre 1990 (31) pour comprendre le contenu du statut libéral. Ce texte sera relayé par un grand nombre de circulaires et arrêtés ministériels et interministériels, c'est-à-dire par le journal officieux. Toutefois, les mises en demeures

transmises par les décrets de 1989 et de février 1990 laissent à penser que l'adaptation des C.A.S. se fait difficilement. La mise au pas « libérale » tarde à se faire, si l'on en juge par la succession d'ultimatums imposés :

- La 1ère échéance, fixée à la fin du mois de mars 1989, est brandie aux C.A.S. « qui ne satisfont pas aux prescriptions énoncées » pour « apporter les modifications nécessaires ou renoncer à la forme coopérative » (32). Le décret de 1988, inaugural de l'ère libérale, est aussi le seul qui promet à ses créatures la pérennité et son contraire (33)!
- Cette échéance est elle-même reportée au 30 septembre 1989 (34), puis au 31 décembre 1992, ensuite au 31 mai 1994 (35). Il n'est plus alors question de mise en conformité mais des modalités de liquidation de ces ex-C.A.S.
- Un autre délai d'une année est fixé par le décret de 1996 (36) (à partir de cette date, les voies du législateur nous furent impénétrables).

Cette « ultime » tentative de liquidation du système coopératif laisse toutefois pantois. En effet, ce décret de 1996 abroge des décrets de constitution de coopératives de production et de services (37) qui ont cessé d'exister depuis la restructuration foncière de 1982, date à partir de laquelle les domaines autogérés et les C.A.P.R.A. furent dissouts pour donner naissance aux D.A.S. et ce, parallèlement à la mise au rebut des structures coopératives d'accompagnement. En effet, ce décret de 1996 ne s'adresse plus aux seules C.A.S. survivantes qu'il veut casser mais aussi aux défuntes C.A.P.R.A., C.E.P.R.A. (38), C.A.P.C.S. (39), C.O.F.E.L. (40) et autres coopératives du système institutionnel de la révolution agraire depuis longtemps aboli (plus de 14 ans)! Le Ministre de l'agriculture ne peut pas ignorer le sort qu'il a réservé à ses progénitures d'antan et force est de supposer que le commanditaire de cet étrange décret n'est autre que le ministère des finances, auquel a dû être confié le soin de gérer le « désordre » qui règne dans le domaine national, et qui se retrouve confiné, à son corps défendant, non pas au rôle de sous-traitant mais à celui de gérant ignorant de l'agriculture.

La succession des injonctions, des ultimatums, des mises en demeure et des menaces de dissolution éclaire sur l'existence de deux logiques sociales renvoyant à deux positions inégales :

– Celle des agriculteurs et travailleurs agricoles qui ont mis en place ou aidé à mettre en place, dans les structures promises à la liquidation, une organisation du travail, et ne peuvent en faire leur deuil aussi rapidement que le souhaite le décideur politique; – Celle de l'acteur politique qui, ignorant cela, déplore la « lenteur » des liquidations, comme s'il avait affaire à des ratures sur une page de cahier d'écolier qu'il suffirait de gommer. Et ce pouvoir de réduire à néant toute un système institutionnel s'apparente à un abus de pouvoir... exercé en parfaite équanimité.

B. Le droit de vie ou de mort de la tutelle

Si, dans les deux régimes (41), les coopératives sont sous la tutelle du ministre de l'agriculture et cessent d'exister par la volonté de cette tutelle qui exerce donc un pouvoir plénipotentiaire, la mainmise des pouvoirs publics sur le fonctionnement des coopératives est en effet, contre toute apparence, plus forte dans le système libéral.

Officiellement, cependant, la dissolution est d'abord le fait de la coopérative ellemême et ce, dans le cas où la majorité des sociétaires le décident et en cas de d'une grande partie du capital (42). Pratiquement, elle est le fait des pouvoirs publics, pour d'autres motifs que ceux-là. Les coopératives sont dissoutes, en effet, non pas pour des raisons d'échec de fonctionnement, ou d'inefficience de gestion des responsables mais pour des raisons strictement politiques. Certes, tout acte est « motivé » et celui-ci a pour prétexte les déficits chroniques : or, les coopératives de comptabilité n'ont pas été pour autant épargnées. Cela explique que, jusqu'à l'heure actuelle, il n'existe ni bilan ni évaluation de cette importante hécatombe.

Les correspondances administratives qui ont lieu à ce sujet en donnent, toutefois, une idée : elles s'apparentent à des notes nécrologiques, où les commis de l'Etat (libéral) enterrent scrupuleusement ce qui rappelle la période de gestion socialiste. Or, à cette époque, libéralisme et terrorisme sont les deux faces de la même médaille. Pendant qu'on libéralisait économiquement, on terrorisait politiquement. Aussi bien, les injonctions administratives à se conformer à la nouvelle donne libérale, à un moment où les algériens — les ruraux en particulier — étaient occupés à sauver leurs peaux, s'apparentent à des Or, les conditions de dissolution des associations ne sont guère différentes de celles des coopératives. La dissolution peut-être volontaire ou statutaire ou au contraire administrative ou judiciaire. La dissolution volontaire ou statutaire d'une association est celle qui est fixée par ses statuts. La cessation d'activités met automatiquement fin à l'association. La dissolution statutaire intervient dans le cas où l'association, avant atteint le terme de son mandat, n'a pas cessé ses activités. Avant et après la fin du régime socialiste, la dissolution peut être aussi administrative, lorsqu'une association est accusée de poursuivre des buts autres que ceux déclarés (43).

Avant, cela signifiait porter « porter atteinte aux politiques, économiques, sociales culturelles du pays » (44), après « aux choix fondamentaux du pays » (45). La loi libérale de 1987 a ajouté une autre circonstance justifiant la dissolution administrative : lorsque l'association « refuse de fournir les informations demandées par l'autorité administrative compétente » (46). Ce motif est abandonné dans la loi de 1990. Dans celle-ci, qui paraît mettre fin au caractère transitoire et hybride de la loi de 1987, la dissolution administrative est remplacée par la dissolution judiciaire, dont l'avantage est d'offrir à l'association la possibilité de recours, et l'inconvénient est de prévoir le cas de figure où sa dissolution intervient sur plainte de tiers (et pas uniquement à la demande de l'autorité publique). En fait, le motif est, au fond, le même : la dissolution judiciaire intervient lorsque « l'association exerce des activités qui contreviennent aux lois en vigueur ou autres que celles prévues dans ses statuts. » (47).

Or, le problème est que ces lois ne restent pas longtemps en vigueur : elles tombent vite en désuétude, avant même que leurs destinataires finissent de s'y conformer. Après une période où les institutions créées ont le vent en poupe, vient le moment où, inéluctablement, elles deviennent en porte-à-faux. De nombreuses coopératives sont dissoutes parce qu'elles sont devenues « hors-laloi » ou plus exactement « hors la nouvelle loi », parce que « la » loi n'existe pas. Il y a l'ancienne et la nouvelle loi, antagoniques et incompatibles. A aucun moment, qu'il s'agisse du droit coopératif ou du droit associatif, il n'est évoqué le mode de dissolution le plus fréquent et, par suite, le plus probable : celui de la décision politique et des revirements de politiques, principale cause de mortalité institutionnelle. La particularité de la mortalité d'origine politique est qu'elle est identique au niveau national -, sans différence entre les régions riches et les régions pauvres, entre les institutions performantes et celles défaillantes... L'autre trait distinctif est que toutes mises à mort sont prématurées et... illégales : les textes stipulent que liquidations et autres dissolutions ne peuvent survenir qu'à l'initiative des adhérents, pour leurs raisons propres. Les défuntes C.A.S. (et tant d'autres coopératives) ont disparu, non pas comme le prévoyaient les textes (sur décision de leurs adhérents), mais par les pouvoirs publics, dès lors qu'elles ont cessé de correspondre à l'air du temps.

Combien de ces coopératives de service ont résisté et survécu au laminage qui a suivi la mort du père de la révolution agraire, Houari Boumediene? On l'ignore, parce qu'il n'existe ni bilan, ni évaluation de cet ensemble institutionnel qui devait servir

d'instrument de modernisation des campagnes et d'amélioration des conditions de vie et de travail des agriculteurs. Une enquête de terrain conduite en 2004 indique que 45% des C.A.S. sont des « coopératives restructurées (issues dans anciennes coopératives étatiques) », le reste étant constitué de « coopératives créées ex nihilo ». (48) Ces rescapées méritent, de la part du chercheur, une attention particulière, au moins parce qu'elles sont assimilables aux organismes vivants produits de la sélection naturelle où seuls les plus résistants s'en sortent et que, par conséquent, c'est avec celles qui ont survécu, qui ont pu durer que le développement durable est envisageable.

Certes, cette période est celle de l'ajustement structurel. Autrement dit, c'est le F.M.I. qui, par le truchement du système politique en place, dissolvait à bout de bras. Mais, le statut est-il pourtant différent aujourd'hui, avec l'embellie financière que connait actuellement le pays ? Quelle qu'elle soit, l'explication ne devrait pas ignorer que le droit coopératif, de même que le droit associatif, est d'abord un droit de vie et de mort exercé par son auteur, l'acteur politique. Pour l'instant, les associations sont sur la crête de la vague, mais pour combien de temps ?

C. Les associations, noyaux des chambres d'agriculture

Par O.P.A., expression qui distingue la politique libérale, ou, plus précisément, qui matérialise, par le vocabulaire, l'adoption du modèle agricole européen et en l'espèce français, il est fait référence essentiellement aux associations et aux chambres d'agriculture.

■ Le droit associatif, cependant, ne date pas de cette période. Le premier dispositif règlementaire des associations remonte à l'année 1971 (49) et les principes fondamentaux n'ont pas, depuis lors, changé. La règlementation distingue les associations à caractère politique des autres. L'association apolitique est à but non lucratif et consiste en regroupement des connaissances, des moyens et des activités. Cependant, à partir de 1987 (50), la loi concède que les associations puissent « avoir des revenus liés à leurs activités ». La contemporanéité de ce premier texte libéral régissant les associations et celui portant réorganisation du secteur public productif agricole (loi du 8 décembre 1987) (51), toutes deux signées par le successeur, à la tête de l'Etat, de Houari Boumediene -, n'est pas fortuite. Bien qu'elle soit la première et restera la seule à parler de « liberté d'association », la loi de 1987 fait partie de la législation de cette période de transition qui, tout à la fois reste marquée par le modèle socialiste et annonce l'ère libérale, à l'inverse de la loi de 1990 qui est plus résolument libérale (l'usage de l'adjectif « professionnel » en étant le plus symptomatique). Ainsi, tandis que l'ordonnance de 1971 et la loi de 1987 définissent l'association comme une convention (loi de 1971) ou un groupement (loi de 1987) « entre des personnes » qui « mettent en commun [...], leurs connaissances, leurs activités et des moyens », dans un « but non lucratif » (52), la loi de 1990 proscrit le regroupement des activités (qui rappelle l'ère collectiviste), comme moyen de réaliser le « but non lucratif » de l'association, et hisse celui-ci au rang d'objectif à atteindre. Le « but non lucratif » est alors défini comme étant « la promotion d'activités de nature notamment professionnelle, sociale, scientifique, religieuse, éducative, culturelle ou sportive »(53). Le mot « révolution » est banni : il n'est question ni de « révolution socialiste » (loi de 1971) ni de « révolution de libération » (loi de 1987). Pour créer une association, il suffit de ne pas avoir eu une conduite « contraire aux intérêts de la lutte de libération nationale » (Art. 4. de la loi de 1990) (54). L'introduction de l'expression « liberté d'association » (dès l'article 1er) prend son sens comme mise à distance de l'option socialiste, bien que la création des associations continue d'être encadrée et rigoureusement règlementée. A partir du moment où les associations deviennent le noyau des chambres d'agriculture, leur rôle sera approfondi. Elles seront conçues, au même titre que les chambres d'agriculture dont elles sont la composante essentielle, comme des instruments de consultation et de concertation entre les agriculteurs et les institutions publiques pour la défense des intérêts professionnels de leurs adhérents. Cette fonction de relais auprès des pouvoirs publics est assurée par les bureaux des associations, dans la mesure où ceux-ci constituent l'assemblée générale des chambres d'agriculture de wilaya, avec les représentants d'autres personnes morales.

■ Les chambres d'agriculture, en revanche, sont de création récente et représentent en fait la quintessence de l'orientation libérale de la politique agricole. Mais, à l'instar des coopératives et des associations, elles sont l'émanation d'une décision politique : leur acte de naissance est représenté par le décret exécutif de février 1991 (55). Comme les coopératives et contrairement aux associations, elles sont placées sous tutelle du ministère de l'agriculture (art.2). Cette loi « prévoit de leur confier une grande partie des prérogatives actuelles de l'Administration, et un rôle global d'animation et de représentation, à l'image des chambres d'agriculture des pays développés » (56). Il est prévu que les chambres d'agricultures soient des « partenaires privilégiés » des autorités « dans tous les domaines intéressant le développement agricole » (art. 3 du décret exécutif du 16 février 1991). Peuvent y adhérer « les exploitants agricoles organisés en

associations professionnelles », « les représentants des personnes morales de droit privé ayant à titre principal une activité liée à l'agriculture. », ainsi que « les institutions publiques ou privées ayant une activité en rapport avec le secteur agricole » (art. 9). différence du décret de 1991 qui limite la composition de l'assemblée générale des chambres de wilaya aux bureaux des associations (et aux représentants des personnes morales ayant un lien avec l'agriculture), le décret de 2010 (57) pare à une omission flagrante et ajoute les coopératives de service. En effet, cette foisci, « sont membres des chambres d'agriculture, au titre des intérêts professionnels des agriculteurs, les associations professionnelles agricoles, coopératives agricoles et leurs unions ainsi que toutes autres personnes morales exerçant à titre une activité de production de biens ou de services liés à l'agriculture » (art. 4). Il est cependant loisible d'observer que les coopératives agricoles ne sont citées qu'en deuxième position, après les associations et ce, bien que les premières relèvent du ministère de l'agriculture (à l'instar des chambres d'agriculture) et les secondes du ministère de l'intérieur. Il faut ajouter que cette évocation est éphémère : l'article suivant traitant de facon spécifique des chambres de wilaya ne les mentionnera pas (art. 10) (58). Il n'aura d'égards que pour les associations, les coopératives étant probablement confondues avec les autres personnes morales. Déjà très importantes, puisqu'elles consistent à représenter et à gérer les intérêts de « la profession », les prérogatives des chambres d'agriculture seront élargies : à partir de 1996 notamment, elles auront pour mission de délivrer la carte d'agriculteur (59), qui sera le moyen de reconnaissance de la qualité d'agriculteur. Certes, ce schéma est théorique. Il y a loin, parfois, de la coupe aux lèvres. pratique, on ne sait pas qui s'appuie sur l'autre : les associations ou les chambres d'agriculture. On ignore de quels moyens dispose la chambre d'agriculture pour se substituer à l'administration agricole, qui a été dessaisie des fonctions d'encadrement et de conseil qu'elle exerçait. En effet, entre la théorie et la pratique, entre les prescriptions et les réalisations, il y a un monde (60). Les chambres d'agriculture, dans lesquelles les associations occupent une fonction dynamique, sont aussi marquées par leurs conditions de naissance.... Ce sont des créations ex-nihilo de cette même administration qu'elles sont appelées à remplacer. Apparemment, elles n'ont pas les moyens de se conformer, aux attentes officielles qui en font des canaux de libération de l'initiative privée et de soutien de la profession. Elles ont besoin, elles aussi, de l'aide publique -, les chambres d'agriculture se quelques exceptions révélant, près, demandeuses d'assistance que les organisations qu'elles doivent assister. « La chambre d'agriculture accuse des insuffisances en matière d'encadrement technique mais aussi de financement, qui l'empêchent d'exercer un pouvoir de décision et d'accomplir le rôle consultatif et persuasif qui lui revient de droit », relèvent certains observateurs. (61) Pour ce motif et pour d'autres, la chambre d'agriculture n'a aucune prétention à modifier le cours des choses, à améliorer le sort des campagnards et de la campagne. Elle ne cherche pas à hisser les « petits paysans » et les « paysans pauvres » à un meilleur statut et à de meilleures conditions de vie. Pire, ils n'existent même pas pour elle. Le bilan du nouveau dispositif libéral peut se résumer dans ce mot : l'exclusion.

2. A l'heure de la profession : l'exclusion

En effet, la nouvelle politique a tourné la page du « social » qui caractérisait le régime socialiste. Le principe du faire valoir direct n'est plus requis, même d'agriculture les chambres s'adressent. officiellement et en priorité, aux agriculteurs et A la dissolution des coopératives non éleveurs. l'orientation libérale conformes à l'amoindrissement de celles qui ont été agréées, il faut ajouter l'exclusion de la majorité des producteurs agricoles. C'est une exclusion de droit et de fait.

A. L'exclusion de droit

La chambre d'agriculture, en effet, en ne s'adressant à ceux qui ont les moyens de s'adresser à elle – les agriculteurs organisés en associations (62) – a déjà fait son choix. Cette condition, s'ajoutant à la suppression d'une ancienne condition (l'obligation du faire valoir direct), peut expliquer que des actifs et des possédants de différentes catégories sociales disposent de cartes d'agriculteurs et rarement les agriculteurs. Mais, la réalité à laquelle renvoie « la profession » exclut surtout les exploitations du secteur public agricoles, les E.A.C., issues du démantèlement des D.A.S., à la faveur de la réforme libérale de 1987.

a) L'exclusion des E.A.C. Ainsi, si le nouveau droit coopératif (décret de 1988 (63) relatif aux coopératives de services) évoque les E.A.C. comme personnes morales, le suivant (décret de 1996) n'en fera aucune mention, prenant ainsi acte de la réalité produite par la privatisation du secteur public : l'émiettement absolu du secteur public, voire sa disparition. En effet, la règlementation porte en filigrane la privatisation du secteur public agricole. Le texte inaugural de la politique libérale sur les coopératives (restreintes aux services) stipule : « Les E.A.C. souscrivent nominalement pour chacun de leurs membres une part sociale » (art. 22 du décret de 1988). Le dernier texte régissant les coopératives de services (1996) (64) admet les personnes morales, mais ne dit mot des E.A.C. (art. 17 et art. 52), probablement confondues avec « les agriculteurs ».

L'admission des personnes morales ne paraît les concerner, ni de loin, ni de près, comme si le ministre de tutelle cautionnait par là le « partage interne » généralisé dans ces exploitations qui, ainsi, n'ont plus de « collectif » que le nom (65). Un bilan récent indique que parmi les adhérents des chambres d'agriculture, il n'y a plus aucune personne morale. Les membres des E.A.C. ainsi que les E.A.I. y figurent, mais en tant qu'individus, de surcroît confondus avec la masse des agriculteurs privés.

Tableau – Exclusion des E.A.C. en tant que personnes morales. Catégories Population concernée % de la population adhérente globale

Propriétaires exploitants

Agriculteurs possédant individuellement les titres de propriété de leur exploitation

35

Propriétaires non exploitants

Agriculteurs devant faire état, documents à l'appui, des exploitants actuels de leur propriété

1

Exploitants non propriétaires

Exploitants en EAI,* locataires, exploitants sans titre ni acte 50

Co-exploitants

Exploitants en EAC, exploitants en indivision

13

Eleveur itinérants

Eleveurs sans adresse fixe de l'exploitation

1

Personnes morales

Sociétés d'exploitation agricole, fermes pilotes, SARL 0 Source : Site Gredal, 2010-2011, Répartition des adhérents de la CNA selon les catégories professionnelles * Souligné par nous.

Ce tableau confirme, par ailleurs, deux tendances : les exploitations collectives ont cessé officiellement et officieusement d'exister comme telles (comme personnes morales), bien qu'aucun texte législatif ou règlementaire ne l'interdise pas expressément ; -L'attribution individuelle des terres du secteur public, qui est théoriquement l'exception, est devenue la règle, au mépris de la loi (66) qui, jusqu'à la date de son abrogation, en août 2010, faisait de l'exploitation collective la norme. En effet, le système coopératif n'est pas, parmi les acteurs et institutions qui rappellent la période socialiste, le seul à faire l'objet d'un ostracisme politique. En plus des E.A.C., héritières des domaines autogérées et C.A.P.R.A., l'Union Nationale des Paysans Algériens (U.N.P.A.), qui a servi jusqu'ici de cadre d'expression et de mobilisation collective, est aussi concernée. Survivance d'une époque révolue, cette organisation agricole historique, en est aussi exclue, de même que catégories sociales qu'elle représente habituellement, les ouvriers agricoles du secteur public ainsi que les petits paysans et les paysans pauvres du secteur privé.

b) L'exclusion de l'U.N.P.A.

L'U.N.P.A. n'est pas « reconnue », en tant que stigmate de la période socialiste et satellite du parti unique, le F.L.N. Pourtant, les autres « organisations de masse » sont reconnues dans leurs rayons respectifs d'action : l'U.G.T.A., pour le secteur secondaire et tertiaire, ainsi que l'U.N.J.A., pour les jeunes et l'U.N.F.A., pour les femmes. Alors qu'elle était et est parfois nommément citée comme partenaire dans nombres d'actions et opérations de développement agricole, elle est superbement ignorée dans la règlementation libérale, notamment celle des chambres d'agriculture.

On dit souvent des O.P.A. qu'elles sont conçues pour prendre la place de l'administration. En pratique, les chambres d'agriculture et les associations prennent surtout la place de l'UNPA. Les ouvriers agricoles du secteur public et les petits paysans cotisaient à l'UNPA. Ils sont désormais obligés de le faire auprès des chambres d'agriculture, surtout parce que celles-ci détiennent le droit de les reconnaître ou non comme agriculteurs. L'U.N.P.A. faisait sourire en englobant sous le titre de « fellahs » des agents administratifs et des ingénieurs exerçant dans l'agriculture, mais la chambre d'agriculture ne suscite aucune ironie aujourd'hui lorsqu'elle regroupe toutes les catégories sociales, sauf les agriculteurs. Aujourd'hui, depuis l'avènement du terrorisme, le corps de l'UNPA, appelé au front de la lutte antiterroriste, est coupée de la tête, confinée à Alger. Le bilan élogieux que fait Claudine Chaulet en 1991 (67) de cette ancienne organisation de masse est celui d'une époque aujourd'hui révolue. L'U.N.P.A. n'assure plus « l'expression des besoins et revendications », parce qu'elle n'a plus aucune « assise » : elle ne regroupe plus « les paysans, les travailleurs du Secteur public agricole, les cadres, les travailleurs et les employés du ministère de l'Agriculture ou des organismes paraagricoles dépendant de lui. ». Elle n'est plus « ramifiée à travers tout le pays » et ne joue plus « un rôle de régulation politique entre l'Etat et les producteurs ». Elle a perdu sa « position d'interlocuteur incontournable ». Son mouvement d'envergure se situe bien en août 1990 et en février 1991, durant lesquels elle a organisé « la protestation contre les restitutions de terres nationalisées », mouvement qui s'est dilué et estompé à cause de l'avènement du terrorisme qui lui a substitué d'autres priorités : la survie de soi, des siens et de... l'Etat. Vidée de sa substance, elle a cessé de « représenter la voie de la modernisation paysanne avec l'aide de l'Etat », d'autant plus que la revendication moderniste de sa base, qu'elle n'entend plus, n'a pas cessé d'être d'ordre statutaire, ouvrier et collectiviste, c'est-à-dire totalement antithétique à la conception libérale éminemment paysanniste et privatiste. Elle a bien pu paraître « active » quelque temps, « contre l'élévation des prix des intrants et des taux de crédit, la revendication d'aides pour les victimes de la sécheresse, etc. »., mais c'était de temps en temps, par l'unique bouche de son inamovible secrétaire général, et qui exprimerait, selon certains, un souci personnel, notamment lorsqu'il revendique l'importation d'Europe de vaches laitières, sans se préoccuper de l'anéantissement des exploitations d'élevage du secteur public. En effet, l'illusion d'optique actuelle est de confondre une organisation avec un homme qui en est totalement déconnecté. Pour preuve, il ne s'est jamais inquiété de la disparition de sa base, des changements de missions de très nombreux leaders de l'UNPA, des déchéances qui sont tombées sur nombre d'entre eux et d'E.A.C. Mais, le bilan actuel et circonstanciel négatif de l'UNPA n'est pas compensé par un meilleur bilan des organisations qui s'y sont substituées. A cette époque, début de la décennie noire, les analystes, tel que Claudine Chaulet, prenant appui surtout sur les prescriptions officielles, ne pouvaient qu'appréhender les « risques » et les limites de la nouvelle tournure de la politique agraire : « Le mode de fonctionnement à partir d'associations professionnelles risque de favoriser l'expression d'intérêts catégoriels [...] Il risque évidemment de marginaliser les paysans modestes, polyvalents et peu habitués au maniement de l'écrit. » (68). Mais, ce risque deviendra réalité.

B. L'exclusion de fait

a) Les bilans : l'exclusion des agriculteurs

D'après ce que révèlent les quelques enquêtes et bilans effectués, les O.P.A. « s'avèrent peu représentatives de l'ensemble du monde agricole, en particulier des agriculteurs et des ruraux pauvres. » (69). En particulier, les agriculteurs organisés en associations sont minoritaires. Le caractère marginal du mouvement associatif est confirmé par une autre enquête qui établit que « les petits paysans et les agriculteurs pauvres sont absents des structures et des organes de représentation professionnelle. » (70) Cette exclusion est lourde de conséquences : dans la mesure où seuls les exploitants agricoles organisés en associations peuvent prétendre accéder aux chambres d'agriculture et à leurs services. les personnes, morales et physiques, qui en sont évincées sont aussi privées de l'aide publique qui transite par elles. L'organisation en associations ne permet pas seulement d'être représenté et défendu dans les chambres d'agriculture. Elle parait être aussi le plus sûr moyen d'accéder aux aides des

programmes du ministère de l'agriculture. Mais, celles-ci sont davantage à la portée d'une autre catégorie sociale : les techniciens et les ingénieurs. La sociologue rurale Claudine Chaulet prévoyait, dès l'amorce du tournant libéral de la politique agricole, que « le mode de fonctionnement à partir d'associations professionnelles [...] vraisemblablement le champ de déploiement privilégié des compétences des 'agronomes' », d'autant plus que la restriction des responsabilités du ministère de l'Agriculture va entraîner un déplacement des postes de travail accessibles pour eux. » (71) Que les intellectuels et les techniciens soient des candidats idoines pour les chambres d'agriculture, nul ne peut en douter, sachant que cette composante est celle qui est à même de correspondre au modèle européen importé, comparativement à la masse des agriculteurs illettrés, exclus d'office de ce modèle. De fait, des voix s'élèvent pour réclamer une plus grande implication des techniciens, comme garant de la « modernisation » de l'agriculture. Par là, elles ne cherchent pas à rétablir l'osmose entre les vieux producteurs agricoles analphabètes et les jeunes diplômés instruits. Implicitement, elles réclament le départ des premiers et leur remplacement par les seconds. Cette inefficacité des O.P.A., alors que le retrait de l'Etat de la gestion des affaires agricoles était censé induire un plus grand élan des producteurs agricoles, intrigue a priori... autant que les explications qui en sont données : ignorance, indifférence et individualisme de ces mêmes agriculteurs (72).

Cette « explication » ne peut évidemment concerner les agriculteurs du secteur public, car ils ont l'expérience du travail en commun au sein de collectifs, depuis l'indépendance, y compris après la réforme de 1987 qui a démantelé les grands domaines agricoles et réduit à néant l'action collective au sein de l'U.N.P.A. En effet, alors que la politique libérale dont la raison d'être est la liquidation de tout ce qui rappelle le travail solidaire et collectif, invitait à l'appropriation privée, les producteurs agricoles, dans leur grande majorité, ont fait alors le choix de l'organisation collective. Ces anciens ouvriers agricoles s'étaient déjà distingués en 1962, en refusant une appropriation privatiste des « biens vacants ». Mais, le morcellement - voire la dilapidation - du patrimoine public n'est pas, objectivement, un facteur favorable à l'action solidaire, qui est au fondement de l'association. Ce type d'explication de l'exclusion qui incrimine ses victimes fait aussi peu cas de la congruence libéralisme et terrorisme qui a affaibli ou détruit le potentiel existant. Combien de laboureurs sont devenus des soldats ? Combien ont-ils survécu ? Dans quel état sont-ils ? Combien d'entre eux ont été déracinés et éloignés de leur terroir ? On ne le saura jamais, tant le déni de cette réalité fait office de politique (73).

b) L'exclusion est inhérente au modèle libéral

Cette exclusion de la majorité des agriculteurs n'a pas l'air d'inquiéter les responsables, sans doute parce qu'elle fait partie de la logique de l'économie de marché. Imitée du modèle européen, et en l'espèce français, la politique agricole libérale en charrie toutes les caractéristiques. . Ainsi, à propos des associations françaises, le sociologue français Christian de Montlibert (74) relève que « quelle que soit l'explication avancée, le fait est là : la clientèle habituelle n'est pas celle que l'on avait prévue au départ, et la population qui aurait dû être concernée ne se manifeste ou ne participe pas ». Celle qui exerce une dominance et qui est le plus représentée dans les bureaux est constituée des cadres et professions libérales, et l'auteur de se demander : « Ces catégories, urbaines pour une large part, ne sont-elles pas impliquées directement dans l'importance accordée aujourd'hui aux associations ? ». Non seulement cette tendance va crescendo, mais en plus « ces contradictions, ces différences entre buts officiels et buts atteints, [...] cette indifférence du public potentiel ou même parfois son opposition, n'entraînent pourtant pas la disparition des associations. En effet, elles jouent un rôle important qui est de permettre à des individus de cristalliser autour d'eux des signes de dominance. Ce faisant, elles engendrent une structure d'autorité, ou une bureaucratie minimale qui justifie pour elle-même l'existence de l'association. » L'action associative, au sens libéral du terme, suppose un minimum d'aisance matérielle, ou tout au moins un minimum « vital » de conditions matérielles, ce qui est de moins en moins le cas dans les pays pauvres ou appauvris, tels que ceux d'Afrique, après la « libéralisation » de leurs politiques économiques. Ce diagnostic fait sur l'Afrique du sud qui souligne « la position de plus en plus marginale des producteurs et des travailleurs agricoles » et indique que « des pans entiers de la société sud-africaine sont exclus de ces dynamiques » (75), est, à peu de choses près, celui qui peut être fait sur tous les autres pays africains.

Cette exclusion est corrélative de la paupérisation de la population agricole, induite par la libéralisation, notamment par le biais de la politique d'ajustement structurel chère au F.M.I., et imposée dans la plupart des économies dominées depuis 1990. Ainsi, à propos des pays méditerranéens du sud, il est établi que « si au cours des décennies 1970 et 1980 des progrès importants [y] avaient été enregistrés [...], l'ennui, depuis les années 1990, provient non seulement du mal-développement qui se perçoit mais aussi du non-développement qui, parfois, se ressent » (76).

Conclusion

Il est de bon ton, aujourd'hui, de créditer la politique économique libérale de la volonté de libérer les initiatives, lesquelles auraient enfouies et réprimées durant la période de gestion socialiste. Le credo sur la libération des initiatives individuelles à partir des années 1990 doit être remisé, en tenant compte des bilans plutôt mitigés des O.P.A. Si le régime socialiste est réputé dirigiste, le régime libéral n'y déroge pas. L'autonomie en régime libéral apparaît comme une vue de l'esprit, voire une illusion d'optique, ce qui est souvent le cas lorsqu'on observe la réalité à travers le prisme des discours politiques. Nous avons vu que c'est durant l'ère « libérale » que les liquidations des coopératives atteignent leur summum, et que les mises en demeure, les menaces et les ultimatums pour se conformer à la nouvelle donne, sont légion. Pire encore, la genèse du libéralisme est étroitement liée à celle du terrorisme. Les O.P.A. apparaissent dans le champ juridique en même temps que l'irruption, dans le champ politique, de l'islamisme politique et donc du terrorisme, ce qui n'est pas peu dire. En fait, on peut dire que la politique agricole libérale en Algérie – pour autant que les organisations rurales en soient un pertinent révélateur - consiste à « trouver des problèmes aux solutions » (77).

- 1. L'avenir de l'agriculture est basé sur des structures incertaines. Le drame n'est pas le fait, pour le ministère de l'agriculture, d'asseoir désormais sa stratégie d'intervention sur des structures relevant du ministère de l'intérieur, mais de subordonner l'avenir de l'agriculture au fonctionnement de structures incertaines, qui peinent elles-mêmes à exister comme telles. Conçues comme antidotes à la bureaucratie, et investies d'une fonction de régulation sociale et d'intégration, ces nouveaux « acteurs » du développement rural ne peuvent agir sans son aide. Conçues comme un moyen de dynamiser la « société civile », elles prouvent son asthénie et son besoin vital de la « société politique ».
- 2. La promotion de la société civile prime sur la construction de la société. Alors que le régime socialiste s'adressait à la majorité des agriculteurs et tablait sur le « sociétal », le régime libéral, postulant que la construction sociétale est une question réglée, se fait une priorité de faire émerger sa partie « civile », selon une conception très particulière, qui la met en rapport d'adversité avec l'Etat. Le critère de pertinence généralement choisi est la distance par rapport au politique, non par rapport au risque communautariste, comme si le sociétal, devenait, à partir de là évident ou découlait de source. Or, la construction de la société est primordiale, y compris, éventuellement avec l'Etat et les pouvoirs publics, et

pas nécessairement et toujours contre eux.

3. Le modèle occidental supplante la réalité algérienne. Les O.P.A., en l'occurrence, ont leur propre histoire et celle-ci est plus que séculaire (78). Elles « sont en effet à l'image du milieu dont elles émanent. Elles ne peuvent naître et se développer que portées par lui. » (79). Le propre de cette approche hégémonique et européocentriste est de mettre la charrue avant les bœufs, d'occulter les différences et donc d'ignorer la réalité du sous-développement économique et d'inachèvement sociétal. Il y a là, à l'œuvre, une sorte de mentalité magique qui paraît dire, à la manière de l'un des personnages de Molière : « cachez-moi [cette réalité impudique, ce chantier sociétal] que je ne saurais voir » (80).

Notes et références bibliographiques

- 1- Le sociologue algérien, Rachid SIDI BOUMEDIENE, au sujet des désordres urbains en Algérie : « ce qui semble structurer puissamment les nouvelles évolutions est une pratique simple et brutale des bases d'un capitalisme marchand, dans un contexte où l'Etat lui-même a lancé le mot d'ordre du "sauve qui peut". Son désengagement du rôle qu'il s'était donné d'opérateur économique (à commencer par les désinvestissements dans l'économie depuis le début des années quatre-vingt, jusqu'au laisser-faire des années quatre vingt dix et deux mil), et de son rôle de régulateur, sa nouvelle doctrine étant de laisser faire le "marché", a été poussé à son extrême, donnant le sentiment que n'importe qui peut faire n'importe quoi pourvu qu'il ait les appuis nécessaires » (« Occupation des espaces publics à Alger : incivismes paradoxaux et paradoxes des incivismes », dans Raconte-moi ta ville. Essai sur l'appropriation culturelle de la ville d'Alger, sous la direction de Fatma OUSSEDIK, E.N.A.G. Editions, Alger, 2008).
- 2- Loi n° 87-19 du 8 décembre 1987 déterminant le mode d'exploitation des terres agricoles du domaine national. 3-Art. 2 de la loi n°90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations.
- 4- Décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles (Art. 2) 5-Décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles (Art. 7). 6- Art. 3 du décret exécutif n°91-38 du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture.
- 7-Décret exécutif n°91-38 du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture.
- 8-Art. 10 du décret exécutif n°96-63 du 27 janvier 1996 définissant les activités agricoles et fixant les modalités de reconnaissance de la qualité d'agriculteur.
- 9-Décret exécutif du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture 10-Art. 9 du décret exécutif du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture, confirmé par l'art. 10 du décret -214 du 16 septembre 2010 fixant le statut des chambres d'agriculture.
- 11-P.N.D.A.: Plan National de Développement de l'Agriculture, mis en œuvre en 2000-2001; P.N.D.R.A.: Plan National de Développement Rural et Agricole (2001-2006); P.P.D.R.I.: Plan National de Développement Rural et Agricole (2001-2006).
- 12-Décret exécutif n°91-38 du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture.
- 13- Art. 3 du décret exécutif du 16 février 1991.
- 14- Art. 34. du décret exécutif du 16 février 1991.
- 15-Art. 4 de la loi n°08-16 du 3 août 2008 portant orientation agricole, dont l'objectif est de « promouvoir une politique participative par la concertation avec les organisations professionnelles de l'agriculture en vue d'impulser une dynamique mobilisatrice de l'ensemble des acteurs du secteur de l'agriculture

- 16- Décret exécutif -214 du 16 septembre 2010 fixant le statut des chambres d'agriculture.
- 17-Grand dictionnaire de la langue française, Larousse, 1972.
- 18-http://fr.wikipedia.org/wiki/Association, consulté le samedi 25 juin 2011
- 19-Les associations sont, comparativement, de simples groupements de personnes réunis par une convention visant la mise en communs de leurs moyens pour un but. Le statut des membres des associations, à l'exception des fondateurs, n'est pas défini
- 20-Les associations « étaient quasiment inexistantes avant les années quatre vingt dix, mises à part deux ou trois s'occupant de l'élevage équin. En 1999, on en compte, d'après les services du Ministère de l'Agriculture, environ 1 300 regroupant 112 000 adhérents, toutes ayant été créées dans le cadre de la loi 90-31 sur les associations de 1990 », », d'après une enquête effectuée en 2004 (BEDRANI Slimane, Alia MECHRI Alia, Ahmed BENMIHOUB Ahmed, Les institutions agricoles et rurales en Algérie: résultats d'une enquête. Contribution à l'étude Réseau agricultures familiales comparées, RAFAC-CIHEAM IAM-Montpellier, 2004).
- 21- « Les coopératives et les groupements pré-coopératifs ont pour but d'unir et de coordonner le travail et les moyens des exploitants agricoles à quelque titre que ce soit, afin de promouvoir les meilleures conditions de vie et d'emploi dans les Ils constituent un instrument de modernisation des campagnes. structures agricoles, de mise en valeur des terres exploitées, d'amélioration des conditions de production et d'échange, de diffusion du progrès technique [...] Ils constituent un moyen d'amélioration des conditions de vie et de travail dans les campagnes par leur intervention dans les domaines de l'habitat, de l'organisation de la vie collective, des loisirs, des transports, de la consommation, de la formation professionnelle et, plus généralement, dans tout domaine ayant pour objet le relèvement du niveau culturel et social de leurs membres. (Art. 1er du Décret n° 72-106 du 7 juin 1972 portant statut de la coopération agricole). 22-Décret n° 88-170 du 13 sept. 1988 portant statut-type de la Coopérative agricoles de services, modifié par le décret exécutif n°89-53 du 18 avril 1989.
- 23-Le décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles envisage la création de « coopératives d'exploitation en commun » (art.8) destiné aux agriculteurs qui veulent mettre en commun leurs moyens de production, « y compris la terre ou les équipements d'élevage » (art. 12). Allusion est simplement faite aux petits paysans, comme s'il s'agissait là d'une réalité difficile à admettre. En fait, ce type de coopérative aura le même sort que les précédent (du régime socialiste) visant le secteur privé pauvre, en raison, entre autres, du contrôle tatillon, que ce décret a le mérite de traduire clairement : « Les coopératives agricoles sont soumises au contrôle du ministère de l'agriculture qui a pour objet de s'assurer de l'observation de l'ensemble des prescriptions législatives et règlementaires applicables à ce type de sociétés » (art. 101).
- 24-Art. 2 du décret n° 88-170 du 13 septembre 1988 portant statut type de la coopérative agricole de services.
- 25- Décret n° 88-170 du 13 sept. 1988 portant statut-type de la coopérative agricole de services, modifié par le décret exécutif n°89-53 du 18 avril 1989.
- 26-Décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles.
- 27-Art. 7 du décret exécutif du 18 décembre 1996, op. cit.
- 28-Art. 13 du décret exécutif du 18 décembre 1996, op. cit.
- 29-Loi n° 87-19 du 8 décembre 1987 déterminant le mode d'exploitation des terres agricoles du domaine national et fixant les droits et obligations des producteurs bouleversera totalement les structures de l'agriculture publique.
- 30-Décret n° 88-170 du 13 septembre 1988 portant statut-type de la Coopérative agricole de service.
- 31- Décret exécutif n°90-52 du 6 février 1990 définissant les

modalités de mise en œuvre du décret n°88-170 du 13 septembre 1988 portant statut-type de la coopérative agricole de services.

32- Art. 69 du décret du 13 septembre 1988, op. cit.

33-« Art. 10. – La durée de la coopérative est fixée à 99 ans » ; « Art. 54. - Outre les cas légalement prévus, notamment d'incapacité juridique de la coopérative, ou de perte des ¾ du capital ainsi qu'à la demande des ¾ de ses membres, l'A.G. extraordinaire est convoquée pour se prononcer sur la dissolution anticipée de la coopérative. »

34-Décret exécutif n°89-53 du 18 avril 1989 portant statut-type de la C.A.S. modifiant le décret n° 88-170 du 13 septembre 1988. 35- Selon le récapitulatif effectué dans l'instruction du ministre de l'agriculture n° 188 SPM du 19 mars 1994 portant liquidation des C.A.S. Ce texte informe d'abord sur de précédentes et nombreuses mises au pas décrétées depuis le 13 septembre 1988, demeurées vaines, puis rappelle qu'une date butoir avait été fixée au 31.12.1993 et indique qu'un énième autre délai est accordé pour le dépôt de bilan : « avant le 31 mai 1994, délai de rigueur » afin que la mission des liquidateurs prenne fin « le 30 juin 1994 au plus tard ». Le « bilan sur le déroulement de cette opération » au 31 janvier 1994 » fait ressortir que [...] 15% seulement des coopératives ont effectué un paiement partiel ou global du montant du patrimoine dont elles ont bénéficié ».

36- Art. 115. du décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives.

37- « Art. 116. – Les décrets : - n° 72-106 du 7 juin 1972 - n° 151 à 156 du 27 juillet 1972 - n° 74-199 du 1er octobre 1974, - n° 75-169 du 30 décembre 1975, - n° 88-170 du 13 septembre 1988, modifié et complété, sont abrogés. » (Décret exécutif du 18 décembre 1996, op. cit.) Le libellé exact et complet de ces décrets est le suivant : – Décret n° 72-106 du 7 juin 1972 portant statut de la coopération agricole. – Décrets n° 151 à 156 du 27 juillet 1972 portant statut-type du groupement agricole d'indivisaires ; du groupement d'entraide paysanne ; de la coopérative agricole d'exploitation en commun ; de la coopérative agricole de production de la révolution agraire ; de la coopérative agricole de services spécialisés ; de la coopérative agricole polyvalente communale de services. – Décret n°72-199 du 1er octobre 1974 portant statut-type de la coopérative de commercialisation des fruits et légumes de la wilaya – Décret n°75-169 du 30 décembre 1975 portant statut-type de la coopérative d'élevage pastorale de la révolution agraire.

- 38- Coopérative d'Elevage Pastorale de la révolution agraire.
- 39- Coopératives Agricoles Polyvalentes Communales de Services (C.A.P.C.S.)
- 40- Coopératives des Fruits et Légumes.

41- En effet, du premier décret de référence, pour la période de gestion socialiste (à savoir le décret n°70-162 du 2 novembre 1970 portant statut de la coopération agricole) au dernier en date de la règlementation libérale du système coopératif (décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles) la tutelle est de mise. Ainsi, quand le premier décrète « Les coopératives agricoles sont placées sous la tutelle du ministre de l'agriculture et de la réforme agraire » en précisant que celui-ci « est assisté dans sa mission, par un conseil supérieur de la coopération agricole composé paritairement de représentants de l'administration, du Parti et des coopératives agricoles » (art. 7), le second confirme cette condition « la coopérative agricole est placée sous l'autorité du ministre de l'agriculture » et explicite cela : « A ce titre, le ministre de l'agriculture propose la règlementation en la matière ; accorde son agrément; suit et contrôle son évolution et ses activités » (Art. 5); « Les coopératives agricoles sont soumises au contrôle du ministère de l'agriculture qui a pour objet de s'assurer de l'observation de l'ensemble des prescriptions législatives et règlementaires applicables à ce type de sociétés » (art. 101 du décret de 1996).

42- Aussi bien dans le décret n° 72-106 du 7 juin 1972 portant statut de la coopération agricole (art. 11 et art. 50) que dans le décret n° 88-170 du 13 septembre 1988 portant statut-type de la

C.A.S. Modifié par le décret exécutif n°89-53 du 18 avril 1989 (art. 54), la dissolution de la coopérative peut être prononcée par l'assemblée générale, dans le cas où elle perd les ³/₄ de son capital ou lorsque les ³/₄ de ses membres le demandent, démissionnent où en sont exclus.

43- Art. 7 et 8 de l'ordonnance n° 71-79 du 3 décembre 1971 ; art. 6 et art. 23 de la loi n°87-15 du 21 juillet 1987 relative aux associations.

44- Art. 7 de l'ordonnance n°71-79 du 3 décembre 1971.

45- Art. 8 de la loi n°87-15 du 21 juillet 1987 relative aux associations.

46- Art. 16 de la loi de 1987 relative aux associations.

47-Art. 35 de la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations.

48-L'enquête a porté sur un échantillon de 125 coopératives de services (Slimane BEDRANI et al, op. cit., p. 11). 49-Ordonnance. n°71-79 du 3 déc. 1971 relative à l'association.

50- Loi n°87-15 du 21 juillet 1987 relative aux associations.

51- Loi n° 87-19 du 8 décembre 1987 déterminant le mode d'exploitation des terres agricoles du domaine national et fixant les droits et obligations des producteurs. En réalité, le changement libéral que cette loi préconise a été mis en branle par l'arrêté interministériel d'août 1987.

52- Article 1er de l'ordonnance n°71-79 du 3 décembre 1971 relative à l'association. et Art. 2. de la loi n°87-15 du 21 juillet 1987.

53- Art. 2 de la loi n°90-31 du 4 déc. 1990 relative aux associations.

54- Art. 4. de la loi de 1990. Mais, la distance prise par le lobby de la « famille révolutionnaire » à l'égard de l'option socialiste ne date pas cependant de 1987, ni de 1990, mais de quelques années auparavant (1984-85), grâce à une dérogation accordée aux membres des Coopératives Agricoles de Production des Anciens Moudjahidine (C.A.P.A.M.) : le privilège de l'attribution individuelle.

55-Décret exécutif n°91-38 du 16 février 1991, modifié 10 ans plus tard par le décret exécutif -214 du 16 septembre 2010 fixant le statut des chambres d'agriculture.

56-Claudine CHAULET, « Agriculture et nourriture dans les réformes algériennes : un espace pour les paysans ?», Revue Tiers Monde, t. XXXII, n°128, octobre-décembre 1991, p. 741-770.

57-D -214 du 16 septembre 2010 fixant le statut des chambres d'agriculture.

58- « Art. 10. Sont membres de l'assemblée générale des chambres d'agriculture de wilaya à laquelle ils adhèrent : 1- les exploitants agricoles et les éleveurs organisés dans le cadre d'associations professionnelles agricoles reconnues et établies dans la wilaya ; 2- les représentants de personnes morales de droit privé établies dans la wilaya et exerçant à titre principal une activité de production de biens ou de services liés à l'agriculture ; 3- les représentants des institutions publiques implantées dans la wilaya et ayant un lien avec l'agriculture. »

59- Décret exécutif n°96-63 du 27 janvier 1996 définissant les activités agricoles et fixant les conditions et modalités de reconnaissance de la qualité d'agriculteur.

60- Houria BENBARKAT, « Les politiques de développement rural en Algérie : Entre le dire et le faire», Revue Sciences Humaines, n°32, déc. 2009, p. 45-54.

61- M. Djebbara, M.N. Chabaca, T. Hartani, B. Mouhouche, B. Ouzri, « Rôle de l'action collective dans le développement de la profession agricole dans la wilaya de Blida (Algérie) », Actes du séminaire Wademed, Cahors, France, 6-7 novembre 2006, L'avenir de l'agriculture irriguée en Méditerranée.

62- Art. 9 du décret exécutif du 16 février 1991 portant statut général des chambres d'agriculture, confirmé par l'art. 10 du décret -214 du 16 septembre 2010 fixant le statut des chambres d'agriculture

63- Décret n° 88-170 du 13 septembre 1988 portant statut-type de la Coopérative agricole de services, modifié par le décret exécutif n°89-53 du 18 avril 1989.

64-Décret exécutif n°96-459 du 18 décembre 1996 fixant les règles applicables aux coopératives agricoles.

65- La loi n 10-03 du 15 août 2010 fixant les conditions et les modalités d'exploitation des terres agricoles du domaine privé de l'Etat, prévoit la conversion de l'ancien droit de jouissance collective en acte de concession individuel « par l'administration des domaines au nom de chaque exploitant » (art. 6), à l'image du mode de souscription des membres des E.A.C. dans coopératives de services, version libérale. Cette loi mise sur l'émiettement de cet immense patrimoine public et le regroupement des parcelles entre de nouvelles mains.

66-Art. 3, 9, 37 de la loi n° 87-19 du 8 décembre 1987 déterminant le mode d'exploitation des terres agricoles du domaine national. « Art. 3. - Les terres visées à l'article 1er de la présente loi, ainsi que les autres moyens de production y attachés, sont constitués en exploitations agricoles collectives homogènes, dont la dimension est en rapport avec le nombre et la capacité de travail des producteurs constituant le collectif, les systèmes de production en place et les potentialités des terres. » « Art. 9. - Les terres sont exploitées collectivement et dans l'indivision, avec des quotes-parts égales entre chacun des membres du collectif librement associés. [...] L'exploitation individuelle peut exceptionnellement être envisagée dans les cas et aux conditions fixées par la présente loi. [...]. » « Art. 37. - Lorsque après constitution des EAC, il subsiste des parcelles de terre dont la taille ne pourrait satisfaire à la capacité de travail du collectif le plus réduit et/ou ne pourraient être intégrées dans une exploitation du fait de leur enclavement ou de leur éloignement, elles peuvent être attribuées à titre individuel [...]. »

67-C. Chaulet, op. cit.

68- C. Chaulet, op. cit.

69- S. Bedrani et al, Les institutions agricoles et rurales en Algérie: résultats d'une enquête. Op. cit., p. 16.

70- Omar BESSAOUD, « Les organisations rurales au Maghreb. Leur rôle dans le développement : un essai d'évaluation », Économie rurale, N°303-304-305, janvier-juin 2008.

71- C. Chaulet, op. cit.

72- « L'impact réduit des organisations de la profession agricole sur le monde agricole n'a pas convaincu les agriculteurs, qui restent en marge du mouvement associatif et n'arrivent pas à assimiler clairement le rôle effectif et concret du mouvement associatif [...] Les motifs recensés qui ont empêché les agriculteurs d'adhérer aux associations sont principalement le manque d'information et de sensibilisation, de crédibilité, d'intérêt ainsi que l'esprit individualiste et l'éloignement. » (M. Djebbara et al, op. cit.)

73- Il est encore plus alarmant de constater que les P.N.R. (Plans Nationaux de Recherche) du ministère de l'enseignement supérieur ne comptent pas, parmi leurs priorités, les séquelles du terrorisme en ville et à la campagne.

74- Christian de MONTLIBERT, « Problèmes des associations strasbourgeoises », Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est, n° 9, 1980, p. 203-219.

75- Antoine Ducastel et Ward Anseeuw, « La libéralisation agricole post-apartheid en Afrique du sud : nouveaux modèles de production et d'investissement », Afrique contemporaine, 2011/1 - n° 237, p. 57-70.

76- Bertrand Hervieu, « Dix enjeux pour l'agriculture en Méditerranée », Cahiers Agricultures, vol. 16, n° 4, juillet-août 2007, p. 247-250.

77- « On sait que l'histoire des dispositifs de développement

montre une propension constante des projets et des politiques à "trouver des problèmes aux solutions" » (Jean-Pierre Chauveau, « Sociétés agraires, urbanisation et question foncière : une exception africaine ? », Cahiers Agricultures, vol. 16, n° 5, septembre-octobre 2007, p. 374-378).

78- Revue Pour, n°196/197, mars 2008, Dossier « L'univers des organisations professionnelles ».

79- Jacqueline MENGIN, « Vers une organisation des associations en milieu rural : un exemple, le CELAVAR », Économie rurale, n°238, 1997. pp. 6-8.

80- « Cachez-moi ce sein que je ne saurais voir » est une réplique dans la pièce de théâtre de Molière, Tartuffe ou l'imposteur (1669).

Bibliographie citée

Bedrani S. et al, Les institutions agricoles et rurales en Algérie: résultats d'une enquête. Contribution à l'étude Réseau agricultures familiales comparées, RAFAC-CIHEAM IAMMontpellier, 2004.

Benbarkat H., « Les politiques de développement rural en Algérie : Entre le dire et le faire», Revue Sciences Humaines, n°32, déc. 2009, p. 45-54.

Bessaoud O., « Les organisations rurales au Maghreb. Leur rôle dans le développement : un essai d'évaluation », Économie rurale, N°303-304-305, janvier-juin 2008, p. 8-21.

Djebbara M. & al, « Rôle de l'action collective dans le développement de la profession agricole dans la wilaya de Blida (Algérie) », Actes du séminaire Wademed, Cahors, France, 6-7 novembre 2006, L'avenir de l'agriculture irriguée en Méditerranée.

Ducastel A. et Anseeuw W., « La libéralisation agricole postapartheid en Afrique du sud : nouveaux modèles de production et d'investissement », Afrique contemporaine, 2011/1, n°237, p. 57-70

Chaulet C., « Agriculture et nourriture dans les réformes algériennes : un espace pour les paysans ?», Revue Tiers Monde, t. XXXII, n°128, octobre-décembre 1991, p. 741-770.

Chauveau J.-P., « Sociétés agraires, urbanisation et question foncière : une exception africaine ? », Cahiers Agricultures, vol. 16, n° 5, septembre-octobre 2007, p. 374-378.

Djibo-Donguey M., Contribution à l'étude des organisations professionnelles agricoles en Algérie, cas de la chambre d'agriculture et des associations agricoles par filière dans la wilaya de Blida, mémoire d'ingénieur, 2005, Université de Blida, Algérie.

Hervieu B., « Dix enjeux pour l'agriculture en Méditerranée », Cahiers Agricultures, vol. 16, n°4, juillet-août 2007, p. 247-250.

Mengin J., « Vers une organisation des associations en milieu rural : un exemple, le CELAVAR », Économie rurale, n°238, 1997. p. 6-8. - Montlibert Ch. de, « Problèmes des associations strasbourgeoises », Revue des Sciences Sociales de la France de l'Est, n° 9, 1980, p. 203-219.

Sidi-Boumediene R., « Occupation des espaces publics à Alger : incivismes paradoxaux et paradoxes des incivismes », dans Raconte-moi ta ville. Essai sur l'appropriation culturelle de la ville d'Alger, Sous la direction de Fatma OUSSEDIK, E.N.A.G. Editions, Alger, 2008.

Sources : Houria BENBARKAT Coopération et association dans la politique agricole en Algérie : l'enjeu sociétal

51□ Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2011. n°35, Juin 2011 - pp.29-52

LA COOPSEL DE SETIF, UNE COOPERATIVE AGRICOLE PAS COMME LES AUTRES

4 mars 2013 Hamoud Zitouni, Sétif.Info

(Un très bel exemple de véritable coopération agricole dans la mesure où il est dit que les sociétaires ont apporté des fonds pour l'activité de cette coopérative. PS : Sur youtube existe une vidéo montrant l'activité de cette coopérative.D. BELAID. 27.09.2015).

Depuis leur réorganisation-privatisation réalisée en 1988 dans la précipitation, les coopératives agricoles de

services en Algérie se sont peu à peu sous les coups essentiellement de la mauvaise gestion et l'incapacité de se tracer des perspectives en accord avec leur mission principale que celle d'être un soutien logistique au paysan dans son acte de production.

Désinvestissement, déficit chronique, étranglement financier, recul ou abandon des activités, cession d'actifs sont les expressions d'un seul mal : la faillite. Et puis, il y a eu de nombreux cas de prédation que même l'administration ligotée par les textes ne pouvait arrêter et encore moins la faire sanctionner par la justice. Cette prédation prenait la forme de sommes astronomiques de créances irrécouvrables ou plus simplement l'accaparement-bradage de biens mobiliers ou immobiliers cédés par l'Etat à des prix symboliques aux coopératives.

La responsabilité de ce désastre incombe d'abord aux agriculteurs et leurs représentants professionnels et syndicaux qui continuent de voir la coopérative comme un bien de l'Etat prodigue (« entaa e doula, wach dakhlek ? » ou « C'est à l'Etat, de quoi te mêlestu ?) alors que la perception du bien collectif privé a du mal à se faire place. Et puis il y a certainement la responsabilité des pouvoirs publics décideurs au niveau central qui pressés (par qui ? pourquoi ?) ont voulu se débarrasser rapidement d'un lourd fardeau, à la Ponce Pilate, sans trop anticiper sur les fâcheuses conséquences.

Pourtant quelques rares coopératives de services, ici et là, à travers le pays ont su et pu résister à leur mise à mort et leur dépeçage.

C'est le cas de la coopérative de services spécialisée en élevage de la wilaya de Sétif désignée plus couramment par le vocable la COOPSEL de Sétif.

Au lendemain de son changement statutaire opéré en application du décret 88-170 du 13 septembre 1988, la COOPSSEL de Sétif, à l'instar des autres coopératives, a connu d'énormes difficultés de gestion et de financement qui l'étranglaient. Devenue structurellement déficitaire, la banque lui refusait tout crédit. Moribonde, ses jours semblaient être comptés.

Mais quelques éleveurs adhérents voyant le danger de perdre à jamais une structure-outil économique indispensable à l'épanouissement de leur activité professionnelle ont décidé de rappeler à la rescousse l'ancien gérant de la coopérative en l'occurrence Mohamed El Haouès KHARCHI. Celui-ci qui l'avait quitté en 1988, après son changement statutaire, est un technicien de l'agriculture blanchi sous le harnais et capitalisant une longue et riche expérience de gestionnaire avisé et de rassembleur d'hommes.

Concomitamment, ces éleveurs ont mis à contribution leurs économies personnelles pour

financer la relance de l'activité de la commercialisation du son gros au profit de ses adhérents. Ce fait qui mérite d'être mis en exergue montre à quel point des professionnels tiennent à leur coopérative.

Puis ce fut la reprise de la fabrication de l'aliment du bétail. L'espoir revient et une page est en train d'être tournée par et pour la COOPSSEL de Sétif. Mais le meilleur reste à venir.

Le PNDA (Plan national de développement agricole) mis en place à partir de 2001 a été la plus grande opportunité pour la COOPSSEL pour réaliser audacieusement une mini-laiterie. Le rôle de cette unité est de faire collecter le lait crû de vache auprès des éleveurs, de le conditionner et le pasteuriser dans des conditions sanitaires irréprochables et de le faire écouler sur le marché local. En plus du conditionnement du lait crû, la laiterie dénommée « Anfel » fabrique du beurre, de la crème fraiche et du petit lait de très bonne qualité.

A son démarrage en 2002, la laiterie traitait quotidiennement 800 litres de lait crû. Dix ans plus tard, en fin 2012, elle en a traité pas moins de 19 millions de litres/an du précieux liquide, cet or blanc. Ce qui la place en seconde position après la laiterie industrielle Tell de Mezloug qui, elle, conditionne 22 millions de litres/an de lait cru de vache.

En 2010, pour financer l'approvisionnement en intrants de ses adhérents, la COOPSSEL de Sétif a pu, fait rare à signaler dans le monde des coopératives de notre pays, obtenir un crédit d'exploitation dit « RFIG » ou d'accompagnement d'un montant de 23,5 millions de dinars. Devenue bancable en honorant régulièrement le paiement de ses échéances, la désormais dynamique coopérative obtient l'année suivante un autre crédit d'exploitation d'un montant de 38,5 millions de DA. En 2013, la BADR lui accorde un autre crédit à hauteur de 40 millions de DA.

Sortie de la zone du déficit chronique dans lequel elle était engluée, offrant une comptabilité saine sous contrôle d'un commissaire aux comptes, la coopérative se permet désormais d'envisager un avenir prospère. Elle réinvestit le terrain qu'elle occupait dans le temps de vaches grasses, celui qu'elle n'aurait dû jamais quitter. Elle se tourne vers ses 1200 éleveurs adhérents pour leur apporter en plus des approvisionnements et des équipements au meilleur

prix des conseils et de l'assistance technique.

Une vingtaine de séances de vulgarisation sont organisées sur l'hygiène et la santé animale, le contrôle de la qualité de lait, l'alimentation rationnelle vaches laitières, les cultures fourragères. Un guide d'éleveur est édité et distribué aux éleveurs. D'autres thèmes sont en cours de préparation tel l'insémination artificielle, le planning des lactations, etc..

Mais un autre projet est en train de mûrir, pour lequel le président et le gérant de la COOPSSEL déploient leurs efforts pour le réaliser : une ferme-école destinée à la formation pratique des jeunes éleveurs devant prendre la relève. Elle abritera aussi une unité d'expérimentation et d'amélioration génétique confiée au département agronomie de l'université de Sétif.

La ferme-école sera dotée d'une étable de 20 unités zootechniques composées de diverses races les mieux adaptées au climat des hautes plaines sétifiennes et d'une chèvrerie de 160 têtes pour la production de lait destine à la fabrication du fromage mais surtout pour la reproduction qui servira à doter les petits fellahs des zones de montagne de petits troupeaux de chèvres laitières.

Respectés dans le milieu professionnel et administratif

du secteur agricole, les dirigeants de la COOPSSEL exercent un rôle actif au sein du CNIL (conseil national inter professionnel du lait) et sont écoutés par les pouvoirs publics. Ils participent activement à la mise en place du projet de « pôle agroalimentaire intégré PAI- lait » de la wilaya de Sétif initié par le Ministère de l'agriculture et du développement rural avec l'appui de la Banque Mondiale la Wilaya de Sétif ayant été retenu comme Wilaya Pilote.

Tout récemment, Md El Haouès KHARCHI, l'homme qui a su ressusciter la COOPSSEL de Sétif, a été honoré de la distinction de la FAO à l'occasion de la journée mondiale de l'alimentation dont le thème choisi pour l'année 2012 est « les coopératives agricoles nourrissent le monde », par Le Docteur Rachid BENAISSA Ministre de l'agriculture et du développement rural.

Par ses résultats économiques appréciables, par sa contribution tangible au développement de la production laitière, la COOPSSEL de Sétif prouve que le système coopératif de notre pays n'est pas frappé congénitalement de faillite, qu'il peut se relever et prospérer et faire prospérer ses adhérents par l'effort, l'intelligence, la rigueur et le sacrifice. Un exemple à suivre....

COOPERATIVE AGRICOLE POLYVALENTE DES SERVICES DE SIDI LAKHDAR : Vent de contestation chez les fellahs de Sidi Ali et Sidi Lakhdar

Driss Nabi. Mercredi 23 Janvier 2013

Des fellahs, plus de 150 sur liste signée individuellement, frustrés de leur non acceptation d'adhérer à la CAPS (coopérative agricole polyvalente des services de Sidi Lakhdar) ont décidé de se présenter à l'assemblée générale extraordinaire de celle-ci prévue à la salle des fêtes de Sidi Lakhdar et qui avait pour ordre du jour trois points, (dettes envers les impôts, dettes envers la CNASAT, et résolutions). Une pluie battante n'a pas eu raison de la détermination des fellahs massés à l'entrée de la salle, sont restés déterminés à avoir un dialogue avec les gestionnaires.

•



L'entrée de la salle leur a été refusée avec l'appui les forces de l'ordre appelés à leur rescousse et qui ont pris place devant la porte empêchant toute entrée.

La genèse de l'événement : Des fellahs des deux daïras avaient demandé, il y a plus d'un mois verbalement et confirmé par courrier au président de la CAPS, leur volonté d'adhésion à la coopérative pour augmenter le nombre d'adhérents et faire de telle sorte que le plus grand nombre en bénéficient des avantages au regard de la restructuration décidée par l'autorité de tutelle et le ministère de l'agriculture. Malgré plusieurs initiatives de conciliation des représentants de fellahs tout dialogue avait été refusé. Les fellahs déboutés de leur demande malgré leur démarche auprès des autorités compétentes de la wilaya ont décidé de se mobiliser et d'aller se présenter à l'assemblée extraordinaire à Sidi Lakhdar, conscients que le règlement en vigueur ne leur permettait pas d'assister en tant membre mais qu'une dérogation pouvait être prise en inscrivant un point « divers » et traiter la question dans un consensus pour l'intérêt général. et en l'occurrence par l'intermédiaire de Mr Belkacem Aboub délégué de l'UNPA (union nationale des paysans algériens) et membre du conseil d'administration de la CAPS qui soutenait l'action des fellahs et refusait de siéger à l'AG sans la présence de ceux ci. La foule, très compacte est restée massée devant la porte. Dans cette protestation soutenue par tous les présents beaucoup de choses sont dites et les se délient : pourquoi seulement maintenant on parle des dettes et comment cela se fait que des primes sont versées ainsi que des payes et honoraires sont attribuées et même au président alors qu'il y a un déficit. Pourquoi il faut vendre une cave, bien public pour payer ces dettes? Tout un chacun était opposé à la vente des biens publics et c'était un acte responsable et juste aux yeux des présents. Un débat si riche et responsable s'était ouvert en pleine

voie publique, à croire que la démocratie a retrouvée sa noblesse. Evènement sans précédent dans la daïra une heure durant. Les gestionnaires ont alors quitté l'assemblée malgré la venue des deux responsables, Mr Doubi Benoua Adjel, président de la chambre d'agriculture et Mr Touati Khamli, secrétaire de l'UNPA de la wilaya de Mostaganem venus intervenir pour aplanir les tensions et trouver une solution qui arrangerait les deux parties. La salle s'est vidée mais les fellahs déboutés ont pris acte de la situation et ont décidé de poursuivre leur action en interpellant le wali et même le ministère afin que les choses se clarifient avec l'aval des responsables venus de la wilaya. Ce n'est qu'après la dispersion que des fellahs que Mr B. Aboub délégué UNPA de daïra a été informé qu'une décision d'exclusion du conseil d'administration a été prise à son encontre et en son absence sans aucune concertation avec lui ni en accord avec l'ordre du jour. Affaire à suivre ...

Sources: Driss Nabi. Mercredi 23 Janvier 2013. Quotidien Réflexion.dz. Mostaganem.

.

Développement de l'agriculture à Médéa Caravane de sensibilisation sur les mesures incitatives de l'État Durant la dernière décennie, la wilaya s'est remarquablement développée en matière d'agriculture.

La caravane avait pour objectif de faire connaître le programme d'accompagnement technique mis en place en faveur des agriculteurs.

Par EL BEY M. le 14-12-2014 Liberté

Une caravane de sensibilisation sur les mesures incitatives de l'Etat s'est rendue la semaine écoulée dans la wilaya de Médéa où elle a rencontré les agriculteurs et les organismes de soutien à l'agriculture de la région. C'est au Centre de formation et de vulgarisation agricole (CFVA) de Médéa que la caravane, pilotée par des cadres de l'Institut national de vulgarisation agricole (INVA), a observé sa première halte avant d'entamer sa tournée à travers deux autres communes de la wilaya.

Dans son programme, la caravane de l'INVA sillonnera 5 wilayas-pilotes, à savoir Médéa, Aïn Defla, Biskra, Boumerdès et Béjaïa où les modalités relatives au soutien financier au profit des filières agricoles vont être expliquées aux fellahs et aux différents opérateurs concernés. Selon madame Z. Boumazouza, ingénieur agronome et cadre à l'INVA, la caravane, dont le coup d'envoi a été donné à partir de Médéa, a pour objectif de faire connaître le programme d'accompagnement technique mis en place en faveur des agriculteurs. Le choix de la wilaya de Médéa n'est pas fortuit puisque la région dispose d'un important potentiel agro-pastoral et où toutes les filières de production agricole et d'élevage sont présentes. Après un bref exposé sur l'esprit d'entraide qui existe au sein des communautés rurales et la pratique de la Touïza qui a de tout temps existé dans nos campagnes, l'assistance, composée de fellahs, de vulgarisateurs et de représentants d'organismes de soutien (CCLS, BNA, BADR...), a été invitée à suivre un documentaire sur la coopérative de lait (Coopssel) de Sétif. Outre les discussions suscitées au cours des échanges instaurés entre les animateurs et les cadres de la direction des services agricoles, d'une part, et les présents, d'autre part, des dépliants explicitant les mesures incitatives accordées par l'Etat ont été mis à la disposition des participants. Région à vocation viticole et arboricole par excellence, la région de montagne de Médéa a vu ses superficies augmenter au cours de la dernière décennie grâce aux facilitations accordées par l'Etat et les conditions d'éligibilité aux aides financières, notamment en matière de plantations de raisin de table, valorisation des productions agricoles, développement de la plasticulture et des cultures maraîchères. Mais pas seulement puisque les mesures incitatives englobent aussi le développement des céréales pour lequel le soutien des charges induites par l'activité des semences atteint 4 500 DA pour le quintal de blé dur, 3 500 DA pour le blé tendre et 2 500 DA pour l'orge. En ce qui concerne la valorisation des productions avicoles et cunicoles, le soutien des équipements d'abattage, de plumaison, d'éviscération, de découpe, d'emballage plafonnés à un million de DA.

M E B

Chapitre 4 La Coopération agricole en France 37

Un historique de la coopération agricole - LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FACE À L'INTERNATIONALISATION ET À LA MONDIALISATION DES MARCHÉS - Céréales : les coopératives à la veille d'une vaste consolidation -

UN HISTORIQUE DE LA COOPERATION AGRICOLE EN FRANCE.

Historique

La coopération, telle qu'on la connaît aujourd'hui, apparaît à la fin du XIXe siècle pour lutter contre les dérives de la société industrielle capitaliste naissante.

Avec les mutuelles et les associations, elle forme le secteur de "l'économie sociale". Les premières entreprises coopératives s'inscrivent dans un mouvement européen d'expérimentations mutualistes.

La coopération, une branche de l'économie sociale

Les penseurs "utopistes" du XIXe siècle ont été directement ou indirectement les inspirateurs de différentes expérimentations.

Ces expériences ont donné naissance à trois formes d'entreprises : les coopératives, les mutuelles et les associations.

Toutes respectent les principes suivants: solidarité, démocratie, responsabilité.

Ensemble, elles constituent le secteur de l'économie sociale.

Observant les dérives de la société industrielle qui plonge dans une extrême pauvreté toute une partie de la population, de nouveaux doctrinaires proposent de reconstruire la société sur de nouvelles bases sociales.

Les "utopistes" (Owen, Saint-Simon, Proudhon, Fourier, etc.) ont été directement, ou indirectement, les inspirateurs de différentes expérimentations pragmatiques mutualistes et coopératives.

En France, ces expérimentations donnent naissance dès la fin du XIXe siècle aux entreprises coopératives, mutualistes et associatives. Bien qu'étant régies par des statuts différents, celles-ci respectent les mêmes principes de solidarité, de démocratie et de responsabilité. Elles font partie d'un système socio-économique commun: l'Economie sociale.

Chacune des branches coopérative, mutualiste et associative connaîtra un développement indépendant au cours du XXe siècle. Il faudra attendre le milieu des années 1970 pour que réapparaisse le concept d'Economie sociale.

Un mouvement européen

Le mot "coopérative" apparaît pour la première fois en France en 1826. Le système d'organisation coopératif se développe dans de nombreux secteurs d'activités dont la banque, l'artisanat, le commerce, la consommation, le logement, la production ou l'agriculture.

La coopération française reprend, entre autres, les principes des Equitables pionniers de Rochdale qui ouvrent en 1844 dans une petite ville de l'Angleterre une épicerie gérée selon des principes coopératifs. La loi Première (First law) figurant dans leurs statuts est considérée comme la première charte de l'Economie sociale.

La coopération française s'inspire également des coopératives allemandes de Crédit Mutuel fondées en milieu rural par F.W. Raiffeisen à partir de 1864.

Les premières entreprises

Fin du XIXe : création de coopératives d'approvisionnement en engrais.

1888 : création de la beurrerie coopérative de Chaillé.

1892 et 1901 : création des premières caves coopératives à Ribeauvillé en Alsace et à Maraussan en Languedoc-Roussillon.

1936 : création des coopératives pour faire face à la crise des céréales.

Des fruitières aux syndicats boutiques

Parmi les exemples d'organismes pré-coopératifs français, le plus célèbre est celui des fruitières de fabrication du gruyère (collecte du lait et fabrication en commun) dans les zones montagneuses du Jura et des Alpes dont l'origine remonte au XIIIe siècle.

Mais c'est essentiellement à partir de 1884, avec l'adoption de la loi sur les libertés syndicales, que les syndicats se développent dans l'agriculture.

Les syndicats se lancent rapidement dans l'action économique et s'opposent au pouvoir des négociants en achetant l'engrais pour le compte des adhérents. Les entreprises coopératives apparaissent ainsi premièrement sous la forme de "syndicats boutiques", qui se transformeront ensuite progressivement en coopératives.

De1890 à 1935, un développement à la faveur de crises agricoles

Parallèlement à leur développement dans la fonction d'approvisionnement des exploitations agricoles, les coopératives se sont engagées dans la commercialisation des produits de la ferme. Ceci se fit souvent en réaction à de graves crises agricoles :

-vers 1890, les vignobles des Charentes ayant été détruits par le phylloxéra, la reconversion vers l'élevage laitier fut l'occasion de la création de coopératives

-à partir de 1892, se créèrent les premières coopératives vinicoles qui connaîtront un développement important pendant la grande crise viticole de 1904. C'est ainsi à Maraussan près de Béziers (34) que se crée en 1901 l'une des premières caves coopératives de France, les Vignerons Libres de Maraussan, qui prend en charge la vinification et la commercialisation de la production de ses adhérents.

Création de l'Office du blé

Dans les années 1930, la crise économique et la situation catastrophique du marché du blé sont à l'origine de la création des coopératives de céréales.

Celles-ci se développeront fortement après la constitution de l'Office du Blé et des Céréales (ONIB) en 1936. Son fonctionnement repose sur le stockage, ce qui lui permet de garantir aux producteurs de blé un prix minimum de vente pour leurs récoltes.

Les coopératives céréalières, seuls collecteurs agréés, ont pu réaliser un énorme effort d'équipement.

Les textes fondateurs

Le législateur s'inspire des différentes expériences coopératives pour créer un statut adapté qui se perfectionnera tout au long du XXe siècle. Trois textes juridiques marquent ces évolutions :

- -l'ordonnance de 1945 portant statut de la coopération,
- -les lois d'orientation agricole de 1960-1962 sur l'organisation économique des producteurs,
- -la loi de 1972 portant statut de la coopération agricole.

Ordonnance de 1945

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'ordonnance du 12 octobre 1945 confirme le rôle essentiel dévolu aux coopératives agricoles en interdisant notamment aux syndicats la réalisation d'opérations économiques, attribut des coopératives

seules. Le texte définit l'objet des coopératives et fixe leurs règles de constitution, d'administration et de fonctionnement, ainsi que les droits et obligations des sociétaires au regard du capital.

La loi du 10 septembre1947 est applicable à toute forme de coopérative. Sous réserve des dispositions particulières, prévues par le Code Rural, cette loi s'applique aux coopératives agricoles.

Loi d'orientation agricole 1960 et 1962 reconnaissance des "groupements de producteurs"

Edgar Pisani, alors ministre de l'Agriculture au cabinet de Michel Debré (1961 à 1962) et de Georges Pompidou (1962 à 1966) met en place la Loi d'orientation agricole qui fonde la cogestion agricole associant l'Etat, le syndicalisme agricole et les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) dans la conduite de l'ensemble des affaires agricoles.

La loi de 1962 reconnaît également, sous certaines conditions, les sociétés coopératives et leurs unions comme "groupements de producteurs".

Ces dernières peuvent alors bénéficier de priorités et d'avantages particuliers dans l'attribution de l'aide de l'Etat. Cette dernière a favorisé la création d'entreprises puissantes dans certains secteurs peu organisés précédemment (bétail, viande, fruits et légumes notamment).

Loi du 27 juin 1972 portant statut de la coopération agricole

La loi du 27 juin 1972 crée un statut autonome de la coopération agricole. Elle positionne les sociétés coopératives agricoles et leurs unions en tant que sociétés distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales.

Les coopératives agricoles sont des sociétés à capital variable, des sociétés de personnes, et des sociétés juridiquement spécifiques avec un statut unitaire autonome, assorti d'options.

Cette loi a permis aux entreprises coopératives de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique tout en préservant leurs finalités et leur caractère spécifique.

Cette loi est aujourd'hui codifiée dans la partie législative du livre V du Code Rural.

2.2.2 - La Jeunesse agricole catholique : un mouvement éducatif pour le monde rural

A côté des élites traditionnelles qui représentent surtout les grandes exploitations, on assiste à la montée d'une nouvelle génération d'agriculteurs, qui souhaite prendre en main la modernisation de l'agriculture. Les 12, 13 et 14 Mai 1950, 70 000 paysans sont rassemblés au Parc des Princes autour de Michel Debatisse, qui se fait l'avocat des petits et moyens paysans confrontés à la modernisation de l'agriculture. Les jeunes entendront qu'un monde nouveau doit naître et que ce sont eux-mêmes qui vont le créer.

'« Moment sans précédent dans l'histoire de la paysannerie française. La J.A.C. fut la seule organisation capable, après la guerre, de provoquer un rassemblement national aussi imposant. »176 '

La J.A.C. est née, en 1929, des sections agraires et des équipes rurales de l'Action catholique de la Jeunesse française. Le contexte de l'après-guerre est celui de la déchristianisation, ce qui provoque le désarroi des milieux catholiques 177. Les jésuites, souvent critiqués, étaient les aumôniers de l'Action catholique de la jeunesse française, et réussissaient particulièrement bien. La création de la J.A.C. est en quelque sorte une réponse éducative de l'Eglise à une situation jugée par elle '« de décadence sociale, économique et religieuse d'un groupe. agriculteurs, considéré traditionnellement comme un élément régulateur et stabilisateur d'une société qui semble minée par une subversion urbaine »' 178.

La J.A.C. s'est développée sous l'impulsion du Père Foreau, aumônier fondateur, ancien directeur des études de l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers. Tous ceux qui concoururent à la création de la J.A.C. pensaient qu'il fallait '« engager auprès de toute le jeunesse rurale, y compris les fils d'artisans et de commerçants, un projet social chrétien « pour que la Terre ne meure pas »... La terre se dépeuple, les conditions de vie sont dures et précaires, la formation professionnelle quasi inexistante, la profession dépréciée, les jeunes sont isolés. Il faut donc s'organiser pour créer une mentalité nouvelle, caractérisée par la célèbre devise « fier, pur, joyeux, conquérant »'.

Susciter un tel dynamisme pour créer « une élite » compétente, issue de la base, insuffler dans la « masse » un « esprit franchement paysan » et leur donner à tous une « sorte de mystique étayée sur des bases chrétiennes solides. » 179

La J.A.C. veut être un mouvement de masse regroupant toutes les catégories sociales du monde rural. L'objectif est de réaliser des activités répondant à la totalité des préoccupations de tous les jeunes ruraux : sports et loisirs, formation technique et professionnelle, éducation morale et religieuse. Par les cours des écoles d'agriculture, les journées et semaines rurales et les enquêtes professionnelles, la J.A.C. a pour ambition la formation d'une élite rurale professionnellement compétente, capable d'être le ferment du monde paysan.

Après la guerre, ce mouvement de jeunes180 se

trouve confronté à un problème majeur du monde rural, celui de la modernisation de l'agriculture. De 1942 à 1948, l'oeuvre de René Colson, secrétaire général de la J.A.C, fut décisive. Agriculteur dans une région de petites exploitations, la Haute-Marne, il décida d'aborder très concrètement les problèmes pratiques de la petite paysannerie, c'est-à-dire de chercher les solutions pour que les petits agriculteurs puissent profiter de l'amélioration des conditions de travail par la motorisation.

Sa première tâche fut de convaincre l'aumônier fondateur du mouvement, le Père Foreau, de la nécessité de former les jeunes paysans, pour qu'ils puissent trouver la voie de leur propre développement. René Colson affirmait '« que les prêtres qui avaient un contrôle sur l'organisation devaient apprendre à penser comme les paysans au lieu de s'efforcer de faire raisonner les jeunes ruraux comme des prêtres... Dès lors, l'admission dans le nouveau mouvement n'exigea plus un fervent engagement religieux et l'initiative dans la discussion et dans l'action revint aux jeunes paysans eux-mêmes. »' 181

Pour cela, il faut que les paysans aient les moyens de s'exprimer. C'est par l'enquête, principal outil d'une '« pédagogie active, liant constamment l'acquisition des connaissances à l'expérience et à la pratique des individus »' 182 que R. Colson envisage l'action éducative des paysans. En 1942, il explique longuement le rôle essentiel de la démarche « voir juger - agir » pour la formation des militants paysans. Voir, c'est observer, prendre connaissance des réalités qui nous entourent, c'est savoir prendre conscience de ce qui existe autour de nous, de manière à identifier les problèmes. Juger, c'est réfléchir et penser. Colson invite à une démarche où les préjugés et les opinions habituellement admises ne tiennent pas lieu de mode de pensée. Cette capacité de jugement peut se développer par les échanges d'idées, à partir des observations et des réflexions qu'elles suscitent. Agir, c'est développer la volonté, cette faculté qui permet de réaliser les actes que nous avions déterminés. Développer la volonté chez les jeunes, c'est en même temps développer le sens des responsabilités.183

L'enquête, réalisée par les jacistes eux-mêmes, devient alors un moyen éducatif dans la mesure où la connaissance qu'elle permet guide l'action. Les connaissances acquises ne sont pas abstraites, en rupture avec le savoir des jeunes paysans. La démarche proposée part de leurs connaissances, pour les amener à s'interroger à partir d'elles. Démarche empirique et inductive, la méthode « voir - juger - agir » fut un excellent moyen de formation pour eux. L'enquête leur donnait les moyens d'accéder à un savoir distancié et objectif; elle leur permettait de prendre conscience, à partir de données concrètes, de leur situation au sein de la société. Cette analyse servait de support pour élaborer un projet, un projet de société, un projet professionnel.

L'enquête est conduite d'après la méthodologie des enquêtes documentaires, mise au point par le Père Lebret, d'Economie et Humanisme 184. Les enquêtes sur les exploitations ne se limitent pas à un recensement des productions ; elles ont pour objet d'en faire apparaître le fonctionnement. D'autres thèmes sont abordés : l'alimentation, le temps de travail, l'habitat rural, la santé des enfants, l'étude du village.

En 1946, Colson fonde le Centre national d'études rurales. Son but est d'étudier de manière approfondie et méthodique les problèmes économiques afin d'avoir une approche globale du développement du milieu rural. Cette action s'inscrit dans un projet global de société ; elle veut faire en sorte que l'homme puisse développer '« ses puissances d'intelligence, de compréhension, de valeur professionnelle pour être un chrétien complet »' 185.

Pour maîtriser le bouleversement du monde rural qui s'annonce, Colson propose aux petits paysans, dès 1946, de s'associer et de mettre en commun leurs moyens de production et de travail pour tirer les avantages de la mécanisation et éviter la prolétarisation du monde rural.186 L'idée selon laquelle les agriculteurs doivent se grouper pour faire face à leurs difficultés est une idée ancienne (mouvement mutualiste et coopératif du XIXe siècle) et le mouvement des C.E.T.A. s'inscrit dans cette filiation 187.

De 1950 à 1970, les groupes d'agriculteurs, fondés sur le volontariat, joueront un rôle clé dans la modernisation des exploitations ; ils auront une fonction de médiateur entre les paysans et la société. Ces groupes peuvent avoir pour but le développement agricole (Groupement de vulgarisation agricole (G.V.A.)) ou l'organisation du travail ; ils se concrétisent sous des formes juridiques diverses (Centre d'études techniques agricoles (C.E.T.A.), Coopérative d'utilisation de matériel en commun (C.U.M.A.), Groupement agricole d'exploitation en

commun (G.A.E.C.), groupement de producteurs)188. Formation individuelle et action collective sont étroitement liées à l'action de la J.A.C.

Parce qu'elle fournit un moyen d'expression à la jeunesse rurale française, la J.A.C. a rapidement étendu son réseau puisqu'elle compte 350 000 adhérents en 1950. (80 000 en 1935, 440 000 en 1955). Les Fêtes de la terre, les Coupes de la joie, les Coupes sportives multiplient les occasions de rencontres et de débats. Ce mouvement de jeunesse a eu un rôle déterminant, parce qu'il a donné aux paysans les moyens de se former pour accéder au savoir, de s'exprimer de manière collective et de s'organiser, de façon à ce qu'ils puissent prendre en main leur destin.

La finalité de la J.A.C. est avant tout le développement de l'homme, dans toutes ses dimensions. Ce développement passe par la modernisation de l'agriculture ; en premier lieu, la motorisation qui contribue à libérer l'homme de la servitude du travail. Cependant, l'acceptation du progrès technique et de la modernisation de l'agriculture est au second plan.

'« L'épanouissement humain de chaque individu et la transformation des structures sociales, selon les valeurs chrétiennes fondamentales constituent les étapes indispensables de cette mission apostolique. »189 '

Ce mouvement va de pair avec l'émergence de nouveaux courants de pensée au sein de l'Eglise, en particulier dans les ordres religieux dominicain et jésuite.

Avec F. Colson, on peut se demander comment cet impératif moral a pu se concrétiser dans la pratique professionnelle des agriculteurs. Un texte paru en 1952 propose une réponse claire : '« pour un chrétien, le but de l'exploitation « ne doit pas être d'abord le gain », mais « le service rendu à la société », en lui fournissant des produits de qualité en quantité suffisante. »' 190

Notes

176.DEBATISSE (M.) : La révolution silencieuse, Calmann-Lévy, Paris, 1964, p. 139.

177. Sur les causes de la déchristianisation, voir PARAVY (G.): La J.A.C., mouvement d'éducation, Université Lyon II, Thèse de Doctorat de 3e Cycle de Sciences de l'Éducation, 1981, pp. 44-53. 178. PARAVY (G.): Ibidem, p. 19.

179.M.R.J.C. : « J.A.C. - M.R.J.C., 1929 - 1979 », 50 ans d'animation rurale, Promo-service, Paris, 1979, p. 17.180.

WRIGHT (G.): La révolution rurale en France, Éditions de l'Epi, Paris, 1967, p. 222.

Après la seconde guerre mondiale, la J.A.C. avait amorcée une profonde transformation. Dans sa

première phase, elle avait été dominée par les éléments conservateurs issus du catholicisme social. En 1940, elle se rallia à Pétain et devint une organisation quasi-officielle du régime de Vichy. Pourtant, dans certaines régions, en particulier celles de la tradition démocrate chrétienne, les jacistes se retournèrent contre Vichy et établirent des liaisons avec la Résistance. Ces rebelles furent encouragés par un certain nombre de jeunes prêtres, en sorte que la J.A.C. aussi bien que l'Église purent ressortir de la période de Vichy en prétendant avoir voix au chapitre pour la construction d'une république d'après-guerre, nouvelle et plus pure.

181.WRIGHT (G.): op. cit., pp. 222 - 223.

182.COLSON (F.) : "La J.A.C. et la modernisation de l'agriculture", Colloque « J.A.C. et modernisation de l'agriculture de l'Ouest », I.N.R.A., Rennes, 1980, p. 112.

183.COLSON (R.): Un paysan face à l'avenir rural, la J.A.C. et la modernisation de l'agriculture, Epi, Paris, 1976, pp. 26 - 29.

184.PELLETIER (D.) : « Comprendre pour agir : Louis-Joseph Lebret (1897 - 1966) », Économie et Humanisme, 1992, n° 323, pp. 16 - 19.

Économie et Humanisme a été fondé en 1942, par Louis-Joseph Lebret. « Né près de Saint Malo en 1897, il entre en 1923 au noviciat dominicain d'Angers. De retour à Saint Malo, il fonde en 1930 la Jeunesse Maritime Chrétienne. Témoin de la crise des pêches maritimes des années trente, et du mouvement de déchristianisation qui l'a précédée de quelques années, Lebret prend alors conscience de la déstructuration des sociétés traditionnelles au contact de l'économie capitaliste. Mais il découvre aussi le caractère inéluctable, et finalement positif, du progrès technique. Dès lors, l'action en faveur d'une société plus juste suppose de peser sur les structures mêmes, et pour cela de les connaître : l'enquête devient une arme de l'engagement politique. »

185.COLSON (R.): Un paysan face à l'avenir rural, La JAC et la modernisation de l'agriculture, Epi, Paris, 1976, p. 21.

186.COLSON (R.): Ibidem, p. 68. 187.WRIGHT (G.): Op. cit.., p. 221.

L'expérience conduite en région parisienne a rapidement retenu l'attention de la J.A.C., qui considéra que la méthode pourrait être adaptée à des régions de petite agriculture sous-développée.

188.RAMBAUD (P.): Les coopératives de travail agraire en France, École Pratique des Hautes Etudes, Centre de Sociologie Rurale, 1973, 167 p.

189.COLSON (F.): "La J.A.C. et la modernisation de l'agriculture", Colloque J.A.C. et modernisation de l'agriculture de l'ouest, I.N.R.A., Rennes, 1980, p. 111.
190.COLSON (F.): Idem, p. 117.

ET

À

LA

SOURCES: 2.2.2 - La Jeunesse agricole catholique theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php? id=lyon2.1998.adufour...

L'INTERNATIONALISATION

LES COOPÉRATIVES AGRICOLES FACE MONDIALISATION DES MARCHÉS

par Maryline Filippi*, Olivier Frey**, René Mauget***

Les coopératives agricoles françaises sont confrontées depuis plusieurs décennies à un changement radical de leur environnement, des évolutions de la politique agricole commune en passant par la concentration croissante de la grande distribution. Cet article examine leurs évolutions organisationnelles au regard des stratégies qu'elles déploient pour faire face aux contraintes réglementaires et concurrentielles. Les coopératives ont modifié leur organisation en se complexifiant sous forme de groupes d'entreprises ou en diversifiant leurs activités. Au-delà des stratégies de concentration, elles ont développé des stratégies d'intégration verticale, de diversification et d'internationalisation. De nouveaux défis se posent alors aux coopératives agricoles. Si l'essor des coopératives ne peut désormais plus faireabstraction de la prise en compte du consommateur, l'article montre qu'elles doivent concilier les tensions liées à leur insertion sur les marchés et les territoires dans la perspective du maintien du pouvoir de l'adhérent propriétaire, de la gestion de la volatilité des marchés et du développement durable.

À

Les transformations des entreprises coopératives agricoles en France (1) sont aussi importantes que celles qui ont modifiéleur environnement productif, réglementaire et territorial ces dernières années (Filippi et alii, 2006). L'analyse de leurs bouleversements fait apparaître plusieurs facteurs explicatifs qui mettent en tension la préservation des principes coopératifs et le développement de stratégies compétitives. Les évolutions des modes de gouvernance des entreprises coopératives sont-elles de nature à remettre en cause les principes fondateurs de cette forme de contrôle d'entreprise? En quoi et comment les coopératives agricoles, propriété de leurs adhérents, peuvent-elles faire face à la volatilité des

prix et à la dérégulation des marchés? Si différents rapports de prospective (Agriculture 2013, Emorine, 2006) soulignent l'importance de l'organisation collective des agriculteurs pour relever les défis en termes de développement durable et de compétitivité économique, la réalité des faits révèle les tensions et les difficultés auxquelles ces entreprises coopératives sont confrontées. L'objet de cet article est, à partir d'une analyse des mutations opérées par ces entreprises, de cerner les modalités de réponse aux enjeux actuels et futurs et leurs capacités à y faire face. La méthodologie repose, d'une part, sur une étude des travaux en littérature sur les évolutions des contextes internationaux et, d'autre part, sur une

analyse des entretiens des dirigeants des principaux groupes coopératifs français et de quelques coopératives tous secteurs d'activité et sur la France entière. Des exemples illustrant les différents enjeux selon les filières ou les entreprises seront mobilisés. Ainsi, la confrontation des données de contexte avec les perceptions des dirigeants et les stratégies déployées par les entreprises révèle plusieurs lignes de tensions susceptibles de remettre en cause les équilibres au sein des entreprises coopératives.

Premièrement, les évolutions de la démographie et les reconfigurations des bassins de production obligent les entreprises à repenser le service aux adhérents et leur stratégie de maillage territorial.

Deuxièmement, la modification de la politique agricole commune (PAC) et celle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) induisent un renforcement des organisations collectives comme soutien aux activités agricoles de collecte et de première transformation. La recherche de stratégies compétitives est indispensable.

Troisièmement, la faculté de pouvoir financer leur activité liée à ce type de stratégie induit une tension entre la capacité à trouver des ressources financières suffisantes et la rémunération des capitaux.

Quatrièmement, la réorganisation des filières soumises à la concentration des opérateurs et au positionnement sur des marchés à l'international nécessite des compétences managériales qui exigent un gouvernement d'entreprise particulier pour éviter un fossé trop important entreadhérent et gestion des contraintes à l'international. Dès lors les réponses apportées par les coopératives aux enjeux à venir essentielles pour préserver l'identité coopérative, mais aussi pour consolider développement durable des territoires ruraux et les filières.

Les mutations des coopératives s'opèrent dans un environnement toujours plus incertain

Les entreprises coopératives agricoles ont connu des transformations majeures, au titre desquelles la complexification des groupes coopératifs en taille, mais surtout l'apparition de la polyvalence et le développement de la filialisation de sociétés de droit commercial. Ces mutations nous renseignent sur les réponses qu'elles apportent en écho aux bouleversements de leur environnement concurrentiel et réglementaire.

Les transformations radicales des entreprises coopératives

Alors que l'on dénombrait près de 5700 coopératives agricoles en 1965, Coop de France n'en recensait plus que 3200 en 2007, avec un chiffre d'affaires de 80 milliards en 2007. Mais l'apparition de la filialisation

au cours des années80, renforcée par les lois de 1991-1992 sur les coopératives agricoles, a entraîné un basculement de l'activité des coopératives agricoles vers des filiales de droit commercial.

l Tableau 1 L'évolution démographique des entreprises de plus de dix salariés de la coopération agricole (1)

Les effectifs salariés sont les effectifs salariés moyens. Sont également prises les entreprises de droit commercial contrôlées par plusieurs groupes les entreprises contrôlées à 50-50 entre un groupe coopératif et un groupe de droit commercial. Les effectifs sont alors comptabilisés pour moitié. En 2003, les données Lifi sont les données Lifi « enrichies », c'est-à-dire complétées par la base de données Diane. Cet enrichissement permet une meilleure couverture de la population des groupes, en particulier des microgroupes.

(1) L'existence de biais dans les chiffres fournis entre les organismes professionnels et ceux des instituts statistiques provient du périmètre initial de définition de la coopération agricole. Pour le Service central des enquêtes et études statistiques (SCEES, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales), on retient le statut juridique assorti de taille d'entreprise et/ou de critères sur les CA (audessus de vingt salariés pour l'EAE, dix salariés et/ou conditions de chiffres d'affaires pour Lifi). La configuration particulière de la coopération agricole a conduit le SCEES à descendre en dessous du seuil habituel avec l'enquête « Petites coopératives », réalisée tous les cinq ans, afin de prendre en compte l'exhaustivité des entreprises. Les 1325 coopératives et 139000 salariés en 2003 correspondent aux entreprises de plus de dix salariés. Si l'on ajoute les effectifs salariés des petites coopératives pour 2000 (enquête SCEES, 2000), on arriverait à peu près à 145000 salariés en 2003, proche des chiffres avancés par Coop de France en 2006, à savoir 150000. Une analyse des mouvements au sein du périmètre permettrait de mettre en lumière les explications des évolutions des employés. Réalisation:Inra-SAD Toulouse. Sources:enquêtes Insee-Lifiet Insee/Sessi/SCEES-EAE, 1990, 1995, 2000, 2003.

Les lois de 1991-1992 n'ont fait qu'accélérer un processus initié dans les années 60 sous l'impulsion de quelques coopératives. La transformation des coopératives sous forme de groupes d'entreprises s'est faite de plusieurs manières (Koulytchizky et Mauget, 2003), d'une part à travers la création d'unions de commercialisation ou de gestion de marques comme Univor ou Sodiaal (devenue première coopérative France entière en 2008), d'autre part avec la création de groupes de transformation et de commercialisation ayant une activité dominante, comme l'Union laitière

normande (ULN) ou Socopa, et enfin avec le développement de groupes polyvalents sous forme d'union comme Unicopa ou de coopératives centralisées comme Terrena ou Coopagri Bretagne. Globalement, on observe un gain de 3 % de part de marché des coopératives dans les industries agroalimentaires (IAA) sur dix ans, notamment en raison de rachat d'entreprises non coopératives. L'essor des groupes coopératifs agricoles depuis les années 90 traduit l'adaptation des coopératives agricoles face à la pression des marchés (Filippi et alii, 2006). Les groupes coopératifs se développent au travers d'un double mouvement: d'une part, une logique de contrôle exclusif de filiales de droit commercial et. d'autre part, une logique d'interdépendances fortes entreacteurs coopératifs au travers de partenariats (Filippi, Triboulet, 2003). Les vingt premiers groupes avec leurs filiales représentent un peu plus du tiers du chiffre d'affaires total de la coopération agricole dont plus de la moitié des coopératives sont en fait sous forme d'unions de coopératives. Comme le montre le tableau1, le nombre de coopératives têtes de groupe a fortement augmenté entre 1990 et 2003, avec un nombre de groupes passant de 73 à 344. Dans le même temps, le poids des filiales de droit commercial a augmenté au détriment de celui des coopératives indépendantes. Les groupes ont ainsi peu à peu transféré leurs activités de transformation dans des filiales de droit commercial. Depuis 1990, l'évolution des petites coopératives agricoles montre que, malgré leur nombre important, leur poids économique s'amenuise de plus en plus. Globalement, les TPE et PE représentent en 2000 environ les trois quarts du nombre des coopératives agricoles pour un poids salarié de 13,2% et un poids en CA de 10,4%. A l'inverse, les groupes d'entreprises représentent 7,7% des effectifs d'entreprises, mais 63,6% des effectifs salariés et 69,8% du CA total.

L'obligation de faire face aux évolutions de leur environnement réglementaire et concurrentiel Ces restructurations organisationnelles sont issues des réponses volontaires ou contraintes aux perturbations et aux pressions subies par les coopératives.

Des évolutions liées à la PAC Les coopératives ont dû s'adapter aux différentes phases d'évolution de la PAC. Cette dernièreavu le jour en 1962 avec pour objectif principal de rendreles six pays membres de la Communauté économique européenne autosuffisants. Pour atteindre cette autosuffisance alimentaire, il a donc fallu inciter les agriculteurs à produireplus (voir traité de Rome, 1957).

Les mesures prises par la première PAC ont été très incitatives pour les agriculteurs et les résultats ne se sont pas fait attendre: certains d'écouler toute leur production, les agriculteurs ont donc investi

massivement dans de nouvelles techniques de production et de nouveaux matériels leur permettant d'augmenter leur volume de production. Les conséquences de la première PAC sont visibles à travers les excédents de production dès les années 70, les destructions de production et l'instauration de quotas ont fait leur apparition. La PAC a donc été revue en 1992, car les objectifs assignés à la première ont dépassé les espérances: non seulement les pays européens sont autosuffisants en alimentaire, mais ils sont même pour la plupart excédentaires. Il n'était pas question pour les Européens de répondre à la demande de libéralisation de l'agriculture, car un changement aussi radical aurait été catastrophique pour les agriculteurs qui avaient investi dans des installations modernes, mais coûteuses. La première des mesures a donc été de réduire les prix garantis afin de rapprocher le plus possible les prix européens des cours mondiaux. Par contre, afin de compenser ces baisses de prix, des subventions sont versées aux agriculteurs, proportionnellement non pas au volume production, mais à la surface cultivée. La mise en jachère obligatoire d'une partie des terres cultivées est également instaurée pour les exploitations produisant plus de 92 tonnes par an. Cette réforme de la PAC, bien qu'elle ait rendu l'agriculture européenne plus compétitive, présente également des aspects moins positifs: le versement des aides selon la surface cultivée a entraîné une concentration foncièreet son coût reste élevé à cause des subventions. Enfin, une nouvelle réforme effectuée en 1999 (accord de Berlin, dit Agenda 2000) a mis l'accent sur l'environnement avec l'apparition du «deuxième pilier», qui fixe à l'agriculture européenne une mission de préservation de l'environnement et du territoire. Cette PAC nouvelle version intègre plusieurs mesures, dont l'instauration des contrats territoriaux d'exploitation (CTE), les droits à paiement unique (DPU), la conditionnalité des aides et la baisse des prix garantis. Bien que s'inscrivant dans la continuité des réformes précédentes, la réforme de juin 2003 introduit les changements les plus fondamentaux apportés àla PAC depuis sa création (FDSEA 29, 2006). Ces changements concernent directement les coopératives, car la réforme introduit le découplage des aides. Concrètement, cela signifie que le système de distribution des aides directes de soutien des revenus a été remanié et que les aides sont désormais versées sous la forme d'un paiement unique par exploitation qui est déconnecté des choix et des niveaux de production comme des facteurs de production, sans obligation de produire pour en bénéficier (Butault et alii,2005). L'aide directe compensatoire à la baisse de prix devient in fine une aide au revenu calculée sur la base de la référence historique de l'exploitation, car pour chaque agriculteur le montant annuel des aides est égal à la moyenne des aides perçues en 2000, 2001

et 2002. De ce fait, les aides ne sont plus versées par produits, mais par exploitation.

Concrètement, il serait donc possible pour un agriculteur de ne plus produire du tout, ce qui pourrait être préjudiciable pour la coopérative dont il est adhérent, car cette dernière verrait approvisionnements en matière première agricole diminuer. Certaines aides partiellement couplées ont par conséquent été maintenues pour éviter l'abandon de la production agricole dans certaines régions. Ainsi, il semble important de maintenir un couplage partiel dans des secteurs comme l'élevage de vaches allaitantes. En 2008, le bilan de santé de la PAC apporte de nouvelles modifications, notamment sur la modulation et le montant des aides découplées. L'année 2013 marquera la fin de la version actuelle de la PAC. Le budget de celle-ci risque d'y être revu à la baisse et les entreprises ont plus ou moins commencé à prendre en compte cette date butoir dans les stratégies élaborées à moyen terme. Dès lors, comment les coopératives traduisent-elles dans leurs stratégies cette nouvelle donne?

Les règles de l'OMC obligent les coopératives à se positionner à l'international

L'agriculture a rejoint le cadre général régulant le commerce international lors du cycle de l'Uruguay (Bureau, Gohin et Jean, 2007). La PAC ayant rapidement généré des excédents, notamment en grignotant des parts de marché aux Etats-Unis, ces derniers ont sommé la Communauté européenne de démanteler son système de restitution (Emorine, 2006). Si l'agriculture était déjà soumise aux règles du Gatt, les subventions à l'exportation étaient encadrées par d'autres accords (Tangermann, 2001). Les responsables européens se sont assis à la table des négociations en 1986, lors de l'Uruguay Round. Les accords du cycle de l'Uruguay sont encore en vigueur de nos jours en ce qui concerne le commerce multilatéral agricole. Pour l'Union européenne, l'accord de l'Uruguay Round, qui s'est terminé en 1994, a entraîné une refonte de la protection douanière avec un démantèlement des prélèvements variables. L'OMC a été créée en 1995 pour libéraliser le commerce mondial. Le cycle de Doha, lancé en 2001 pour rendre la libéralisation des échanges plus profitable aux pays du Sud, a connu des échecs majeurs (Seattle, Cancun en 2003, Hong-Kong en 2005). La conférence de Hong-Kong en 2005 avait approuvé la suppression de toutes les subventions aux exportations agricoles à l'horizon 2013, mais une absence d'accord a été préférée en juillet 2006 (Emorine, 2006). Les négociations poursuivies à Hong-Kong portent sur trois principaux sujets: accès au marché, soutien interne et concurrence à l'exportation. Un accord en cours de discussion est susceptible d'entraîner une baisse des droits de douanes, une baisse des aides à la production et, enfin, la suppression des subventions à l'exportation à partir de 2013. Depuis la mi-2007, les négociations à l'OMC portent sur le chiffrage des mesures. Le 19mai 2008, un nouveau document de synthèse a été produit par l'OMC(2), qui semble annoncer la phase finale des négociations. Les règles de normalisation vont-elles prendre une importance considérable comme éléments permettant de limiter la circulation des biens? Dans cette perspective, les coopératives vont avoir à mettre en œuvre, soit par leur internationalisation, soit par la traduction chez leurs adhérents des règles décidées au sein de l'OMC, diverses réponses.

(2) www.wto.org/english/tratop_e/agric e/agchairtxt may08 e.pdf.

La concentration de la grande distribution explique la pression concurrentielle Le secteur de la grande distribution s'est développé de manière tellement considérable que les grandes surfaces représentent aujourd'hui près de la moitié du commerce en France, avec un CA cumulé d'environ 154 milliards d'euros. En moins de vingt-cinq ans, la part de marché des grands commerces a quasiment doublé, au détriment des petits et moyens commerces. La rapidité avec laquelle la grande distribution a mis la main sur le commerce de produits alimentaires s'explique en premier lieu par une augmentation rapide du nombre de points de vente (de 40 en 1959 à1500 en 1970, 4000 en 1980 et 8400 en 2001). Cet essor aussi rapide anotamment été rendu possible par le modèle économique atypique de la grande distribution: là où les entreprises doivent avancer du capital pour faire face entre le moment où elles règlent leurs achats et celui où elles encaissent le produit de leurs ventes, les grandes surfaces encaissent les paiements de leurs clients au moment de l'achat, mais payent leurs fournisseurs en différé (environ soixante-dix jours plus tard). Par conséquent, l'accumulation de capital a permis d'ouvrir de nouvelles entités qui contribuaient à une hausse de la rentabilité. La part de marché croissante de la grande distribution se double depuis le début des années 90 d'un phénomène de concentration intensive dans ce secteur à travers une multiplication de fusions et d'acquisitions: rapprochement entre Leclerc et Système U, rapprochement entreCasino et Cora, prise de contrôle des Docks de France par Auchan ou encorefusion de Carrefour avec Promodès. Ainsi, alors qu'il v avait encore cinquante chaînes de supermarché en 1986, cinq enseignes (Carrefour, Lucie, Casino, Intermarché et Auchan) détiennent aujourd'hui 90% des hypermarchés, dont deux enseignes la moitié. Mais la très forte puissance d'achat de la grande distribution se matérialise aussi par la concentration des achats des enseignes de

grande distribution dans des centrales d'achat. Ces dernières sont des structures qui permettent à des magasins différents, relevant d'entreprises distinctes et n'appartenant pas au même groupe, d'unir leurs forces d'achat face aux puissants fournisseurs que sont les groupes multinationaux. Les entreprises de l'agroalimentaire se trouvent donc face à un marché dominé par un petit nombre d'acheteurs importants pour un nombre de vendeurs important. Cette situation d'oligopsone(3) les a conduites à réagir en cherchant notamment à atteindreune taille critique. La très grande concentration de la distribution interroge donc les coopératives sur leur capacité à résister aux exigences imposées par cette dernière et aux pressions réglementaires. Dans ce contexte, comment les coopératives se sont-elles développées pour répondre à la fois aux attentes des consommateurs, aux demandes des distributeurs et aux possibilités des producteurs?

(3) Un oligopsone est un marché sur lequel il y a un petit nombre de demandeurs (ou acheteurs) pour un grand nombre d'offreurs (ou vendeurs).

Les stratégies des coopératives comme réponse aux mutations du contexte réglementaire et concurrentiel

L'analyse des stratégies des coopératives agricoles montre qu'au-delà de la concentration des structures pour l'obtention de taille critique, c'est la mise en œuvre de stratégies industrielles complexes qui caractérise les évolutions des coopératives sur ces vingt dernières années (Eurostaf, 2007).

Une diversité de stratégies de développement Outre les opérations de concentration entre coopératives ou par rachat d'entreprises de droit commercial, qui constituent aujourd'hui l'essentiel des manœuvres stratégiques, les coopératives ont déployé différentes stratégies leurs permettant de maintenir des parts de marché et de rester compétitives pour leurs adhérents.

La stratégie d'intégration verticale impulsée par une course à la valeur ajoutée?

Le développement à l'aval des filières a été la source d'investissements importants de la partdes coopératives et de leurs groupes. La stratégie de pénétration à l'aval est emblématique développement de certains secteurs, comme le lait, où peu de coopératives se sont limitées à la collecte. Par contre, en ce qui concerne les céréales. l'intégration verticale n'a pas été très poussée, mis à part pour quelques groupes comme Champagne Céréales ou Epis-Centre. La PAC y est sans doute pour quelque chose, car il faut préciser que le prix d'intervention pour les céréales est réalisé sur le produit de base, alors qu'il est fixé sur le beurre et la poudre dans la filière lait. Depuis quinze ans, on assiste à des désengagements forcés avec un retour au métier de base. Dans ces reconfigurations, les coopératives ont parfois conservé une participation minoritaire dans la société repreneuse. Il convient de signaler que, dans la plupart de ces cas, si le contrôle a été perdu, les droits à produire avec un contrat incluant des clauses dissuasives peuvent résister. Toutefois, les risques de délocalisation des productions sont plus grands. En 2007, les stratégies d'intégration verticale et de concentration ont permis à une quinzaine de groupes parmi les vingt premiers (« top 20 », voir les annexes 1 et 2) de se situer avec des marques dans le trio de tête des oligopoles français, parfois européens ou mondiaux. Cependant, dans ce contexte et dans la plupart des filières, la concentration est encore insuffisante aujourd'hui, notamment au vu des enjeux financiers. Ainsi, les coopératives sont en difficulté pour répondre à des rachats de grande ampleur (4), pour être en position de leaders sur le plan commercialmarketing au sein des oligopoles ou encore pour faire les restructurations nécessaires et investir en outils de « taille critique » sur le plan industriel et, enfin, sur le plan de la recherche si les coopératives ne veulent pas se cantonner dans des stratégies de suiveuses. Dans les agro-ressources, les besoins sont également importants, car constructions d'usine de bioéthanol sont des investissements lourds qui nécessitent souvent des partenariats entre plusieurs coopératives, voire le développement de partenariats avec des industriels.

Les stratégies de diversification principalement développées dans l'Ouest

A côté de la concentration et de l'intégration verticale, nombreuses coopératives ont choisi diversification pour compenser les effets négatifs des chocs PAC de 1984 avec les quotas laitiers et ceux de 1992 sur la plupart des productions. Lorsque l'on observe sur un quart de siècle les stratégies de diversification, on note qu'une diversification importante avait déjà été effectuée par les groupes de l'ouest de la France avant 1970(5). Plusieurs coopératives de plus petites dimensions avaient également suivi ce modèle dans l'Ouest. La logique stratégique était à l'époque de suivre l'agriculteur dans toutes ses productions (polyculture). Cette été diversification poursuivie après a spécialisations des agriculteurs de l'Ouest dans les années 60-70, avec l'argument de mieux gérer par la coopérativele risque accruau niveau des exploitations. Aujourd'hui, ces groupes demeurent diversifiés, mais la concentration a été effectuée par métiers (viande, lait...), en conduisant des stratégies d'alliances multiples entre plusieurs coopératives (Socopa, Laïta, Gastronome(6),etc.). Dans les autres régions, des coopératives spécialisées se sont plutôt développées

par métiers, avec quelques exceptions de coopératives diversifiées comme le groupe GCO (ancienne Cal à Castelnaudary) et la coopérative Lur Berri dans le Pays basque. Depuis les années 80, plusieurs groupes sont devenus polyvalents. Les plus emblématiques sont la Casam, devenue Agrial, ainsi que les groupes Maïsadour et Euralis, qui ont également développé leur polyvalence à partir de la semence (production animale et légumière).

Les stratégies d'internationalisation: mimétisme ou choix délibéré?

Les clients, les fournisseurs des coopératives se sont très largement internationalisés depuis plusieurs décennies pour constituer des oligopoles mondiaux en amont et en aval de l'agriculture et des coopératives. Les concurrents ont déployé leurs stratégies internationales (Danone, Nestlé, Unilever, Lactalis, Doux, Soufflet...) et, lorsque les activités devenaient moins rentables en France ou en Europe, ils ont effectué des recentrages ou des désengagements (Béghin-Say, GMP, Nestlé, Danone, Evialis, etc.). Ces différentes stratégies sont cohérentes pour les groupes de droit commercial qui ont pour finalité de valoriser au mieux les capitaux de leurs

- (4) Comme Béghin-Say (1 milliard d'euros) ou encore la reprise de 50 % de Yoplait à Paribas Affaires industrielles (600 à 700 millions d'euros).
- (5) Coopagri Bretagne, Unicopa, Cecab en Bretagne, Cana-Caval devenus Terrena dans les Pays de la Loire.
- (6) Socopa:activité viande de plusieurs coopératives de l'Ouest associées aujourd'hui à Bigard. Laïta: activité laitière de Terrena, Coopagri Bretagne, Even (marque Paysan breton). Gastronome: filière volaille de Terrena, associée à de nombreuses coopératives dans toute la France suite à la reprise de Bourgoin et à la fusion entre Soparvol et Synavi.

actionnaires. La mondialisation offre une opportunité pour ce type d'entreprise. Les coopératives agricoles doivent-elles par mimétisme ou par intérêt suivre la même voie ou doivent-elles rester sur leur bassin de production en France? L'internationalisation se traduit, d'une part, par un effort important à l'export et, d'autre part, par le développement d'implantations à l'étranger. Depuis quarante ans, l'entrée principale des coopératives dans la mondialisation des échanges a été l'exportation. Cette stratégie d'exportation de produits est en effet en parfaite cohérence avec la finalité de la coopérative, qui doit écouler et valoriser les produits de ses adhérents. Cette stratégie a été facilitée par les mécanismes de la PAC (restitutionsprélèvements) depuis plusieurs décennies pour les grandes productions agricoles (céréales, sucre, lait, viande...). Cependant, elles ont aussi progressivement effectué de nombreuses manœuvres stratégiques(7) àl'étranger. Trente-cinq groupes coopératifs y ont

participé avec plus ou moins de succès, plusieurs d'entre eux ont disparu ou arrêté l'internationalisation (ULN, Avril...). En 2007, l'essentiel des manœuvres d'internationalisation (plus de 90%) est effectué par une dizaine de groupes que l'on retrouve parmi les vingt premiers (Sodiaal, Limagrain, In Vivo, Champagne Céréales(8), Laïta(9), Maïsadour, Euralis, Tereos(10), Cecab, Agrial) [Mauget, 2005].

Ces stratégies exigent un besoin croissant de ressources financières

Les stratégies des coopératives durant ces vingt dernières années ont nécessité des moyens financiers importants dans un environnement de taux d'intérêt réels élevés, notamment dans la période 1985 à 1995 avec la baisse des taux d'inflation. Nous rappelons qu'à la fin des années 80 le taux d'intérêt réel était de 6 à 8 % (taux nominal moins inflation) dans la plupart des pays européens (Mauget, 1991). Le texte sur les titres participatifs et la loi à dominante financière du 3 janvier 1991 n'ont pas apporté de solutions satisfaisantes à l'insuffisance de capitaux propres (Filippi et alii,2006). Une dizaine de coopératives auraient utilisé les titres participatifs, dont deux en Bourse (Cana, ULN). Les autres produits (CCI, obligations) autorisés par le texte de 1991 ne sont en revanche pas utilisés à ce jour. L'absence de plusvalues sur les fonds propres et les éventuels conflits d'intérêts entre les agriculteurs et les investisseurs extérieurs sont un frein à leur entrée dans le capital de la coopérative. En 2007, Tereos a cependant récupéré 500 millions d'euros sur le marché des obligations. Les systèmes de portage mis en place par les banques. soit au niveau de la société mère, soit le plus souvent dans les filiales « holding », sont par contre utilisés par les groupes coopératifs, mais les exigences de ces apporteurs sont parfois élevées en matière de rendement. L'entrée en Bourse des filiales de coopératives est juridiquement possible, mais à ce jour l'image de la coopérative et la rentabilité de ses filiales n'ont pas permis de développer ce type d'opération, si ce n'est le cas de la filiale du groupe Limagrain (Vilmorin). En2007, le groupe Tereos a levé

(7) Par manœuvres, nous entendons création d'activité, jointventure, rachat, franchise, soit environ 450 sur la période. L'exportation classique n'entre pas dans ces chiffres. (8) Champagne Céréales: actionnairemajoritaire dans Siclae avec Nouricia, EMC2 et d'autres coopératives. (9) Sous Laïta:Coopagri Bretagne, Terrena, Even... (10) Dans le sucre, Tereos a conduit une stratégie d'internationalisation qui met cette entreprise en bonne position mondiale sur les marchés du sucre et de l'éthanol (UE, Brésil, Afrique...).

262millions d'euros au Brésil sur sa filiale Guarani. Seules les coopératives irlandaises semblent à ce jour avoir bien réussi leur pénétration sur le marché boursier en Europe. Cependant, cette entrée en Bourse a eu pour corollaire la perte de pouvoir des agriculteurs dans leur groupe coopératif et a entraîné des déviations par rapport aux finalités de la coopérative mère. L'endettement restera un élément important de la politique financière si les taux d'intérêt réels restent au niveau raisonnable de 2%, taux compatible avec la rentabilité des secteurs des coopératives.

Le développement de stratégies de partenariat

Face à ces besoins de financement pour les groupes coopératifs de l'agroalimentaire en particulier, les stratégies partenariales sont en général plus économes en capitaux. Le financement direct des agriculteurs dans les filiales des coopératives est une des voies possibles. Quelques expériences existent aujourd'hui (Epis-Centre et Agrial). Dans ces cas, l'apport financier reste limité, quelques millions d'euros, mais cette formule permet de rapprocher les agriculteurs des structures en aval, en complexifiant un peu la gouvernance des groupes (Mauget, Forestier, 2000, 2001; Filippi et alii, 2006). Deux événements en 2007 peuvent constituer des atouts pour le développement financement des groupes coopératifs agroalimentaires. D'une part, la création d'un nouveau fonds de capital, Agro Invest: ce fonds dédié spécifiquement à l'agroalimentaire (Crédit agricole, Sofiproteol, CDC) peut répondre aux besoins des groupes coopératifs du secteur. D'autre part, Unigrains est quant à lui prêt à prendredes participations industrielles plus importantes que par le passé et avec des produits financiers diversifiés. Le développement des stratégies de concentration, d'intégration verticale, de diversification d'internationalisation a favorisé l'émergence de nouveaux groupes. Si la diversification comme l'intégration verticale demandent des compétences métiers et des compétences de marché différentes du métier de base, les stratégies d'alliance avec des partenaires compétitifs constituent souvent les clefs du succès des stratégies de croissance externe (Filippi, Triboulet, 2008). Ces stratégies sont en général plus rapides et moins risquées à condition d'avoir un bon pacte d'actionnaire pour l'alliance, qui respecte les spécificités des partenaires ou les fonds nécessaires pour les acquisitions. Mais ces stratégies au sein de groupes coopératifs n'ont de sens qu'au vu des enjeux qui se posent actuellement aux entreprises coopératives agricoles.

LES DEFIS ET LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION

Les entreprises coopératives, confrontées à des enjeux qui exigent une adaptation incessante, soulèvent la question de leur gouvernance. Les choix à réaliser et les transformations à opérer concernent aussi bien l'amont des filières que les étapes situées à l'aval.

Les défis liés à l'amont et les réponses possibles

En termes d'enjeux à l'amont des filières, les coopératives sont confrontées à la diminution du nombre d'agriculteurs, à la pérennisation des bassins de production et à la volatilité des cours des matières premières (matières premières agricoles, pétrole...) comme de certains produits transformés, et donc des coûts de production.

Faire face aux évolutions de la démographie agricole française La part de l'agriculture dans l'économie française a fortement diminué depuis cinquante ans (Desriers, 2007). La France comptait en effet 2,3millions d'exploitations agricoles en 1955, mais on n'en comptabilisait plus que 590000 en 2003. Chalmin (2007) considère toutefois qu'il n'existe que 350000 « véritables » exploitations agricoles en France. Suivant une tendance identique, la population active agricole atteignait 6,2millions de personnes en 1955 (soit 31 % de l'emploi total en France), contre seulement 1,3 million en 2000 (soit 4,8 % de l'emploi total en France). Au niveau du territoire, l'impact de l'agriculture a aussi diminué, passant de 72 % d'occupation du territoire français en 1950 à 59 % en 2003, au profitnotamment des bois et forêts et des zones urbaines. Si le nombre d'exploitations agricoles a effectivement diminué durant le dernier demi-siècle, celles-ci ont également évolué vers des structures plus grandes et plus performantes:alors qu'en 1950 près de 80% des exploitations avaient moins de 20 hectares de superficie agricole utilisée (SAU) contre 0,8 % avant plus de 100 hectares de SAU, 12% des exploitations avaient plus de 100 hectares de SAUen 2000 (représentant près de 46% de la SAU totale). Dans le même temps, l'agriculture s'est professionnalisée. On comptait, en 2003, près de 60% d'exploitations «professionnelles» (11).C'est facteur un changement majeur pour les coopératives. La baisse du nombre d'agriculteurs est une tendance structurelle importante qui devrait se poursuivreàun rythme de 3 à 5% en moyenne. Cela a plusieurs conséquences: •certains agriculteurs disposant de plus de surface modifient leur système de production, avec dans certaines régions le développement de la polyvalence. Le découplage, s'il devient complet, aura également des effets sur la nature des productions;

- des groupements d'agriculteurs en sociétés transforment la relation coopérative-adhérent, avec des exploitations agricoles aux contours plus flous (type Cuma intégrales)(12);
- des agriculteurs mieux formés, mieux informés, interviennent directement sur les marchés et négocient leurs prix ou encore font jouer la concurrence en matière de conseil agricole;
- les productions sont de plus en plus dépendantes

d'équilibres et de négociations opérées au niveau international.

Ces quelques caractéristiques d'évolution impliqueront un changement dans la relation avec les sociétaires et sans doute, demain, un traitement des relations encore plus personnalisé, qui doit cependant rester équitable et transparent. Comment maintenir l'adhésion de l'adhérent, son engagement coopératif pour une pérennité du système coopératif sans risquer de voir une diminution de l'implication et, à terme, du nombre d'adhérents?

(11)On appelle «exploitation professionnelle» une exploitation dont la dimension économique équivaut à 12 hectares de blé ou équivalent et qui emploie plus de 0,75 unité de travail annuel (UTA).

(12)Voir l'article de Franck Thomas dans ce numéro (NDLR).

Pérenniser des bassins de production agricole

La période 2008-2013, avec l'augmentation des prix des matières premières (céréales...) et des produits de première transformation (beurre, poudre de lait...), va avoir des effets positifs (si elle se poursuit) pour certains (les céréaliers), mais plus ambigus pour d'autres (production hors sol, volaille, porc...). De même, les ajustements probables de la PAC avant 2013, sur pression de l'OMC, vont avoir un impact sur le complexe agro-coopératif (baisse des droits de douane, découplage plus systématique avec sans doute baisse des aides découplées, modulation plus accentuée). Dans ce contexte, les entreprises non coopératives vont continuer leur désengagement dans les secteurs vulnérables (aliment du bétail, volaille, transformation porcine) et plus largement dans la première transformation à faible rentabilité. Les transformations liées à l'approvisionnement en facteurs de production (semences, phytosanitaires...) ou au développement du B-to-B (13) sont autant de défis auxquels les coopératives doivent apporter des réponses en termes de traçabilité et de certification de leurs entreprises et des exploitations agricoles. En fonction de l'avantage comparatif par rapport aux besoins mondiaux en progression sur les marchés émergents, responsables des entreprises agricoles et coopératives devront réfléchir à une analyse de leur compétitivité relative sur chacune de leurs productions en quantité, qualité et prix et effectuer des choix stratégiques en conséquence. Dans le contexte de l'après-2013, il conviendra de résister sur le marché intérieur avec moins de protections (internes et externes) et de maintenir le taux d'exportation de 20% au minimum pour maintenir l'activité agricole dans le territoireàson niveau actuel. L'enjeu pour les coopératives est donc déterminant, car leur finalité principale est de maintenir l'activité et le revenu de leurs adhérents dans leur territoire.La survie de la coopérative en dépend. Nous entrons dans un univers où les fluctuations de prix seront importantes, avec la suppression de la préférence communautaire et la montée en offre et en demande des pays émergents (voir céréales, protéagineux, produits laitiers, viande...). Face à ces différents risques, les coopératives devront former et informer leurs adhérents. Par ailleurs, les coopératives devront utiliser plus largement les instruments de couverture des risques (marchés à terme, assurances, contrats industriels, garanties de marges...) pour elles et pour leurs adhérents.

Les défis du développement durable

Les agro-ressources vont se développer, mais les biocarburants de première génération ne sont pas la panacée, comme l'indiquent les différentes études prospectives de l'Inra. De plus, le nombre de projets coopératifs, ou non, reste sans doute encore trop important. La double concurrence production végétale avec production animale peut s'intensifier, de même que la concurrence entre alimentaire et énergie. En Europe, il faut sans doute davantage utiliser les usines de biocarburant comme un instrument de la politique agricole en cas d'excédents que comme un eldorado pour du pétrole vert. Là encore, il s'agit d'un enjeu pour les coopératives agricoles, mais aussi d'un enjeu sociétal. Les futures générations de biocarburants peuvent infléchir les positionnements stratégiques des coopératives. Le rôle et la responsabilité des coopératives demain seront donc plus déterminants qu'hier pour le maintien des activités agricoles et de l'emploi dans le complexe agro-industriel, un pilier important du développement durable. Les accords de Grenelle ont éclairé les enjeux et les avantages des coopératives. Avec l'abandon de la préférence communautaire, l'agriculture et l'agroindustrie pourront-elles se passer d'OGM alors que les compétiteurs mondiaux utilisent ces techniques et les concurrencent sur les marchés (céréales, oléoprotéagineux, porc, volaille, légumes...)? Les agriculteurs et les coopératives sont partagés sur ce point, mais aujourd'hui, dans cette compétition mondiale, de nombreux opérateurs y seraient favorables ou, à défaut, demandent à avoir des compensations comme le proposent aujourd'hui les producteurs de porc (restitution à l'exportation). Concernant la production de diester et d'éthanol, le discours est le même pour rendre compétitive cette filière. De nos jours, les citoyens dans leur majorité ne veulent pas des OGM, cependant ils en achètent sans s'en rendrecompte. Face à la pression des anti-OGM, coopératives qui possèdent des marques consommateurs sont prudentes pour éviter les éventuelles réactions hostiles des consommateurs.

L'analyse coût-avantages-risques, dans une logique de développement durable des productions, de l'emploi et de la santé, mérite une réflexion sur des bases plus larges que le débat actuel à partir du principe de précaution et des intérêts catégoriels et politiques. La recherche peut aussi trouver d'autres voies de productivité, mieux acceptées par les citoyens à l'horizon 2020 (biotechnologie, génétique, techniques culturales...); de même, dans le contexte actuel, des ruptures de politique agricole sont possibles. A travers leurs actions en matière de pérennisation des bassins de production et de stabilisation du revenu des agriculteurs adhérents, les coopératives contribuent axes du développement durable. interviennent assez largement pour apporter des conseils pour une agriculture raisonnée ou une agriculture biologique. De plus, la création d'emplois salariés dans la transformation et dans les services au sein de la coopérative renforce la création de valeur ajoutée sur le territoire.

(13) Business-to-business:désigne parexemple les échanges entre un fournisseur de produits intermédiaires et un producteur distribuant au consommateur final.

LES DEFIS LIES A L'INSERTION DES COOPERATIVES A L'AVAL

Les enjeux des coopératives liés à l'aval des filières tiennent, d'une part, à leur positionnement sur les marchés et, d'autre part, à la prise en compte des préoccupations des consommateurs en termes de sécurité alimentaire, de qualité des produits et d'attentes environnementales.

Poursuivre la concentration et le regroupement pour répondre aux marchés

De nombreux secteurs coopératifs restent encore très atomisés, tant en production végétale qu'en production animale, où plusieurs centaines de coopératives collectent, transforment et vendent leurs produits. On dénombre encore près de 1500 coopératives de moins de dix salariés (Agreste Primeur, 2007). L'analyse des parts de marché des coopératives montre que de nombreux secteurs ne sont pas encore au stade d'oligopoles, le secteur viticole étant le plus atomisé. Seuls quelques secteurs (sucre, malt, légumes quatrième gamme, conserves de légumes...) sont concentrés et les coopératives représentent en France une part de marché significative. Les concentrations semblent donc inéluctables dans la plupart des secteurs pour effectuer des économies d'échelle (même si les grandes tailles ne les garantissent pas) et affronter les marchés de la grande distribution, qui «européanise»ses centrales d'achat et vadévelopper les enchères inversées. L'exportation indispensable des produits agricoles va nécessiter un gros effort de concentration pour mettre en place des marques et des organisations commerciales performantes, à l'image des organisations de coopératives du nordde l'Europe pour les productions animales (produits laitiers, viande porcine...) ou de la Nouvelle-Zélande. Mais à côté de la recherche d'une taille critique, développer des capacités pour innover est une nécessité pour conserver ses parts de marché et répondre aux attentes des consommateurs.

Répondre aux besoins des consommateurs et des citoyens

Les coopératives devront analyser les tendances en matière de consommation pour adapter leurs stratégies et leur marketing produit, aussi bien pour le marché intérieur que pour l'exportation proche (UE), où les parts de marché depuis dix ans se réduisent, et affronter la grande exportation où sont les principaux de l'économie mondiale (en moteurs notamment) [Emorine, 2006]. Si les grands groupes sont indispensables pour gérer les productions de masse et leurs débouchés (France, Europe, grande exportation), les coopératives ne fusionneront pas toutes comme au Danemark, en Hollande ou en Nouvelle-Zélande, où il ne reste que quelques coopératives par pays et par activité. En France, le marché intérieur est plus important et la stratégie de produits de qualité (AOC, label, Bio...) constitue autant de niches qui devraient perdurer. Une analyse de prospectivestratégique est nécessairesur chacune des niches pour en analyser la pérennité et en définir la taille critique. Des regroupements s'avéreront souvent nécessaires pour faire des économies d'échelle et éviter les concurrences.

S'internationaliser, un choix difficile et risqué

L'internationalisation des coopératives devrait se poursuivre. Elle doit d'abord être pertinente par rapport aux finalités de la coopérative; elle doit ensuite être bien argumentée et comprise par les adhérents; il faut enfin avoir les compétences et le financement nécessaires pour l'effectuer avec un maximum de chances de résultat. Les semenciers devraient poursuivre leur internationalisation. En transformation des céréales, Champagne Céréales⁵, au sein de Siclae, doit poursuivre son développement international en malt (numéro 3 mondial avec Malteurop) et en farine (Nutrixo). Cependant, l'expansion internationale pour suivre les brasseurs dans les pays émergents, notamment, nécessite des movens financiers et la concurrence sur les movens peut exister avec les autres ambitions du groupe. En lait, seul Sodiaal, avec Yoplait, a aujourd'hui une

⁵ En 2008, Champagne Céréales est devenu numéro 1 depuis la reprise de l'entreprise américaine ADM.

position importante àl'international. Les autres groupes laitiers coopératifs ne sont pas en mesure d'avoir actuellement une stratégie ambitieuse d'implantation à l'international, il faut s'attendre d'abord à des restructurations en France (Unicopa, Laïta, 3A, Eurial...). La Cecab (D'Aucy) en légumes de conserves et Agrial en quatrième gamme (Florette), afin de conserver au niveau européen la position qu'ils poursuivent ont acquise en France, développement par croissance interne ou externe à l'étranger. Ces deux groupes, face à Bonduelle, vont tenter de consolider leur position européenne. Aujourd'hui, deux coopératives sucrières conduisent des manœuvres à l'international: Tereos et Cristal Union. Leur développement est différent. Cristal Union n'est pas aujourd'hui dans le « top 10 ». Sa stratégie reste surtout européenne, avec des partenariats pour la commercialisation; les ambitions mondiales ne sont pas affichées. A l'inverse, Tereos a affiché très nettement sa stratégie mondiale sur le sucre, l'éthanol et, plus récemment, sur l'amidon. Cette stratégie sur trois continents complémentaires devrait se poursuivre pour accéder à la place de leader mondial sur le sucreàpartir de la France, de l'Europe, du Brésil pour les coûts de production et du Mozambique pour profiter de l'avantage PMA (pays moins avancés). L'entrée en Bourse au Brésil et peutêtre demain en France montre l'ambition de ce groupe. Ces quelques cas questionnent la spécificité coopérative de ces groupes d'entreprises.

Les enjeux de gouvernance des groupes devenus de plus en plus complexes

Les coopératives, en faisant évoluer leurs stratégies et leurs formes organisationnelles vers plus de complexité (fusion, rachat de sociétés de droit commercial, alliance entre coopératives ou non), sont confrontées à l'activation du lien coopérativeadhérents. Les dernières opérations de rapprochement entre coopératives (Terrena et Unicopa) ou entre coopérative et entreprises de droit commercial (Bigard reprenant Socopa) illustrent la pression qui s'exerce sur ces entreprises et la difficulté alors d'exercer le pouvoir de l'actionnaire propriétaire. Les coopératives actuelles, surtout dans les IAA, constituent en effet des groupes qui, autour d'une coopérative ou d'une union de coopératives, articulent des filiales de statut non coopératif. Ces filiales sont en outre de plus en plus détenues en commun avec d'autres coopératives ou avec des entreprises de droit commercial industrielles ou bancaires (Mauget, Forestier, 2000: Ades, 2007). Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopérative et capitaliste. Pour l'une, le facteur risqué est le produit, pour l'autre, le capital. Ainsi en 2007, on dénombre 1600 filiales de droit commun dont l'essentiel est détenu par le «top 100». Les statistiques Coop de France montrent que plus de la moitié des salariés des groupes coopératifs sont dans les filiales de droit commercial depuis 2005. Des tensions au sein de l'actionnariat sont possibles, par exemple dans les filiales Malteurop, Laïta, où la plupart des actionnaires sont des coopératives ou des sociétés financières atypiques (comme Unigrains). Dans ces cas, tous les actionnaires de ces groupes ont pour but de valoriser les produits (orge, lait, en l'occurrence). Les divergences, quand elles existent, portent davantage sur les stratégies que sur les finalités. Par contre, dans les filiales de type Yoplait avec Paribas Affaires industrielles ou encore en légumes avec Géant vert pour Euralis ou Bonduelle avec Euralis et Maïsadour, nous sommes en présence de partenaires ayant des facteurs risqués différents (Filippi, Triboulet, 2008). Cependant, une deuxième source de tensions spécifiques aux entreprises coopératives se produit entre les détenteurs des coopératives et ces dernières, liées à l'exercice du pouvoir des adhérents propriétaires. Le statut juridique qui territorialité, l'engagement réciproque et le principe de la dévolution de l'actif net renforce la stabilité du capital sur le long terme. Les résultats mis en réserves restent en effet la propriété de la coopérative et servent les générations suivantes. Aussi l'un des enjeux majeurs de la coopération est-il sans doute d'accroître la culture «de marché» des adhérents comme l'ont fait les coopératives du nord de l'Europe de permettreainsi aux agriculteurs de comprendreles évolutions des groupes coopératifs et d'y jouer un rôle actif. Cela exige aussi d'améliorer le niveau de formation des dirigeants élus et des salariés des coopératives pour gérer cette complexité. Enfin, la gouvernance coopérative est confrontée à la question du développement durable. Les coopératives agricoles sont, davantage que les entreprises capitalistes, liées au territoire, donc aprioriplus en lien avec le développement durable, même si les pratiques par le passé n'ont pas toujours été protectrices de l'environnement.

Conclusion

Les mutations des entreprises coopératives agricoles françaises reflètent celles de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Entreprises de droit coopératif, leurs finalités sont guidées par la notion de service à rendre à leurs adhérents propriétaires. Cependant, les réponses apportées révèlent une grande diversité des stratégies déployées et une forte hétérogénéité des formes organisationnelles pour répondre aux mutations de leur environnement.

Elles doivent en effet conduire leurs stratégies au sein de groupes complexes en maintenant le cap de leurs finalités et de leurs valeurs. Aujourd'hui, elles sont des acteurs incontournables des territoires et des

filières. Aussi l'analyse de leurs évolutions permetelle de mettre en évidence les enjeux auxquels les coopératives, mais aussi les autres entreprises agricoles et agroalimentaires, sont confrontées.

Renforcer leurs fonds propres, innover, s'internationaliser, faire face à la volatilité des marchés demeurent des priorités incontournables. Face à l'augmentation de la demande mondiale, le slogan «Produire plus et mieux» va devenir une nécessité et remplacer l'ancien slogan «Produire moins et mieux». Peut-on atteindre ce double objectif sans rupture technologique et sans changement de politique agricole? Manger ou se déplacer peut devenir un choix sociétal, en rappelant que, pour parvenir à substituer 10 % de la demande mondiale en carburant en 2025, il faudrait y consacrer 29 % de la surface agricole utile de la planète. Le bilan énergétique et environnemental n'est pas très satisfaisant.

Les coopératives seront au cœur de cet enjeu. Le développement durable peut être un levier d'action et de communication pour rapprocher le consommateur et le citoyen de ce secteur. De ce point de vue, la gouvernance coopératives'inscrit dans la réflexion menée sur les entreprises socialement responsables.

NOTES:

(1) Ce papier a été présenté lors du colloque sur les entreprises coopératives agricoles co-organisé par la Sfer, l'Inra, l'Enita de Bordeaux et Coop de France les 28 et 29 février 2008 à Paris. Les auteurs remercient les participants pour leurs commentaires, ainsi que les rapporteurs de la Recma qui ont permis d'améliorer la version présentée. Les auteurs remercient tout particulièrement Pierre Triboulet pour sa contribution aux traitements statistiques sur les groupes coopératifs.

AUTEURS:

*Enita de Bordeaux et UMR CNRS 5113 Gretha de l'université de Bordeaux-IV. Mél.: m-filippi@ enitab.fr. ** Proximités, UMR SAD-APT.Inra et Agro Paris Tech, Coop de France. *** Essec Imia. Mél.: mauget@ essec.fr.

Bibliographie

Addes(2007), Etude René Mauget sur les coopératives agricoles, avec la participation du comité scientifique, 30p. Agreste Primeur(2007), «La petite coopération agricole poursuit sa restructuration », n° 201, octobre, 4 pages, http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/publications_2/primeurs_53/index.html.

Bureau J.-C., Gohin A., Jean S. (2007), « La PAC et la négociation OMC», Perspectives agricoles en France et en Europe, p. 109-124. Butault J.-P., Gohin A., Guyomard H., Barkaoui A.(2005), « Une analyse économique de la réforme de la politique agricole commune de juin 2003 », Revue française d'économie, p. 57-107. ChalminP., Bureau D.(2007), «Perspectives agricoles en France et en Europe », Conseil d'analyse économique, La Documentation française, 198 pages. Desriers M. (2007) « L'agriculture française depuis cinquante ans: des petites exploitations familiales aux droits à paiement unique», L'agriculture, nouveaux défis, Insee, p.17-30.

Emorine J.-P. (2006), « L'avenir de la filière agricole à l'horizon 2050 », commission des Affaires économiques, rapport d'information n°200, Sénat. Eurostaf-Les Echos (2007), « Etude

sur les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France», réalisée par FilippiM., Frey O.et MaugetR., 175p.

FDSEA 29 (2006), «2006-2013:face à la libéralisation des marchés agricoles, regroupons nos forces!», mars, téléchargeable sur www.fdsea29.fr.

Filippi M., Frey O., TribouletP., VivensangJ. (2006), « Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs», rapport final, étude 03 B6 04 01 – A, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105p.

Filippi M., Triboulet P. (2003), « Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste: le cas des groupes coopératifs agricoles», Cahiers du Gres, n°2003-12, 26 pages.

Filippi M., Triboulet P. (2008), Les alliances stratégiques entre les groupes coopératifs agricoles, colloque Sfer-Inra-Enitab-Coop de France «Les coopératives agricoles, enjeux et mutations », Paris, 28-29février, 18p. KoulytchizkyS., Mauget R.(2003), «Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demisiècle: à la recherche d'un nouveau paradigme », Recma, n° 287, p. 14-40.

Mauget R.(1991), «Les moyens de financement des groupes coopératifs et leurs conséquences», Economie et Gestion agroalimentaire, n°21.

MaugetR., Forestier M.(2000), «De la coopérativeau groupe coopératif, évolution ou dénaturation? PartieI: de la valeur pour l'usager à la valeur pour l'actionnaire», Recma, n°278.

MaugetR., Forestier M.(2001) «Dela coopérative au groupe coopératif, évolution ou dénaturation? Partie II: quelle gouvernance? », Recma,n°279.

Mauget R.(2005), «Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation», Recma,n°297. Tangermann S. (2001), « L'accord sur l'agriculture de l'Uruguay Round fonctionne-t-il?», Economie internationale, n°87, p.15-44.

Annexe 1 Le top 20 de la coopération agricole française en 2006

Annexe 2 Les grandes manœuvres 2007-2008 au sein du top 20 : une accélération des concentrations

Vivoa repris **Evialis** et poursuit internationalisation. 2. Terrena reprend l'activité volaille d'Unicopa et s'associe à Unicopa pour l'activité porc. Fusion industrielle de son activité laitière avec Coopagri Bretagne et Even (en cours). 3. Tereos a racheté plusieurs filiales de Tate and Lyle et est entré en Bourse au Brésil pour accentuer son internationalisation (sucre et éthanol). 4. Sodiaa la fusionné toutes ses coopératives de base et cherche toujours une solution pour reprendre 50 % de Yoplait à PAI. 5. Socopaest devenu minoritaire (39 %) dans une filiale de Bigard. 6. Agrial poursuit son développement géographique dans le cadre du rapprochement avec Union Set. Accord de reprise d'une usine de quatrième gamme à son concurrent Pomona. Poursuite de l'européanisation en quatrième gamme. 7. Coopagri Bretagne s'associe à Bonduelle pour les légumes. Les trois coopératives Coopagri Bretagne, Terrena et Even s'engagent dans une intégration industrielle et commerciale dans Laïta (voir Terrena). 8. Unicopa effectue des recentrages au profit notamment de Terrena et s'associe avec ce groupe en porcet en approvisionnement. 9. Cecab s'associe à Prestor-Gad pour sa filière porcine et développe son européanisation en légumes. 10. Champagne Céréales devient le numéro 1 mondial du malt avec la reprise de l'américain ADM et du Belgorsolod. 11. Limagrain poursuit développement en semences grandes cultures (numéro 4

mondial). 12. Epis-Centrese rapproche d'Agralys (19) pour construire un pôle Centre : Axeréales. 13. Cooperl et Arcas'associent. 14. Even va fusionner son activité laitière avec Coopagri Bretagne et Terrena (voir ci-dessus). 15 et 17. Euralis et Maïsadour,les deux groupes du Sud-Ouest, renforcent leurs positions dans l'agroalimentairepar croissance externe et s'internationalisent dans le foie gras.

16. Cristal Union renforce sa commercialisation par stratégies d'alliance avec des allemands et des anglais.

Sources: La coopération agricole en mouvement. N° 310 RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

COOPERATIVE ARTERRIS

Jean-François RENOUX Président

La création d'Arterris nous a conféré une position prépondérante sur nos métiers. Elle a renforcé nos compétences, conforté nos fonds propres, notre capacité d'investissement mais aussi le pouvoir économique des agriculteurs sur notre territoire.

- Arterris sécurise les prix et les débouchés, notamment à l'international, avec un accès organisé aux marchés nouveaux ;
- anticipe les évolutions des **métiers du grain** et développe de nouvelles opportunités contractuelles
- prépare l'avenir en accompagnant les jeunes agriculteurs qui sont les céréaliers de demain.

Nous bénéficions en outre d'un territoire très diversifi é par son climat, ses terres et ses hommes et donc par ses productions. Notre devoir est de maintenir cette diversité, source de richesse et de valeur ajoutée. Nous sommes également convaincus de la nécessité de développer la solidarité et la proximité.

Solidarité entre productions complémentaires devant permettre une meilleure maîtrise des coûts logistiques. Proximité par nos sites de collecte et d'approvisionnement, nos outils industriels, nos hommes sur le terrain mais aussi grâce au développement de systèmes d'information modernes.

Arterris nous place en **position de force sur les marchés** d'aujourd'hui et du futur. Toutes nos productions trouvent des débouchés à la fois sur les marchés intérieurs de proximité mais aussi sur des marchés internationaux,

essentiellement l'Europe et le Bassin Méditerranéen. La coopérative est bien armée pour répondre à ces attentes croissantes tant en volume qu'en qualité.

La dimension d'Arterris et sa **forte capacité d'investissement** nous permettent de nous engager résolument dans la recherche, le développement et l'innovation, créateurs de valeur ajoutée pour le présent et l'avenir.

La coopérative est ainsi fortement **impliquée dans les pôles de compétitivité** AGRIMIP Innovation et Q@LI-MÉDiterranée. Les attentes exprimées en matière d'alimentation, de santé et d'environnement sont de plus en plus fortes.

Nous nous engageons dans une politique de progrès durable aussi bien au niveau de la coopérative qu'en accompagnement de nos adhérents. Arterris est enfin une coopérative bien ancrée sur son territoire, complémentaire sur ses productions et qui favorise le maintien d'emplois de proximité.

Son ambition est de permettre à chaque adhérent de trouver la source de ses revenus et de sa propre croissance.

CEREALES: LES COOPERATIVES A LA VEILLE D'UNE VASTE CONSOLIDATION

Marie-Josée Cougard 11/05/15

La baisse des aides de la PAC va entraîner des fusions de coopératives, estime Vivescia.

«D'ici à cinq ans, il y aura en France un vaste mouvement de consolidation des coopératives céréalières », affirme Franck Coste, directeur général adjoint de Vivescia. Avec un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros, Vivescia est la plus grosse d'entre elles. Elle est numéro un mondial du malt, l'ingrédient essentiel de la bière, au travers de sa division Malteurop. Les consommateurs la connaissent au travers de la marque de farine Francine. «La baisse de 35 % des aides européennes à l'hectare va obliger les coopératives à réaliser des économies substantielles et à trouver de nouvelles sources de valorisation pour ses adhérents », explique Franck Coste.

La France compte une centaine de coopératives céréalières.

Avec la réforme de la Politique agricole commune (PAC), les aides à l'hectare passent de 293 euros à 182 euros pour une exploitation moyenne de 150 hectares. Pour des raisons historiques, le différentiel avec les céréaliers allemands est de 100 euros à l'hectare. « On ne peut pas se permettre une telle perte de compétitivité, que ce soit pour le grain ou pour l'alimentation animale, qui pèse 60 % du coût de la volaille ou du porc », explique Franck Coste.

Bien que leader mondial, la division Malteurop estime ne pas avoir la taille critique et s'est fixé pour objectif de doubler sa part de marché de 12 à 20 % afin de ne pas perdre ses positions face au monde très concentré de l'industrie de la bière. Pour y parvenir, Malteurop devra conquérir de nouveaux marchés et réaliser des opérations de croissance externe. Elle n'envisage pas de s'installer en Chine, mais prévoit de prendre pied dans les pays frontaliers disposant d'un accès à la mer (Thaïlande, Corée..). Pour l'heure, elle livre le Japon depuis l'Australie.

Pour le commerce des grains, les gains de compétitivité sont cruciaux. « Les agriculteurs ont l'obligation de réduire leurs coûts de production et attendent de leurs coopératives qu'elles réduisent les coûts de stockage, d'acheminement, le prix des engrais et des pesticides. »

Vivescia estime avoir trouvé un début de réponse en lançant la première marque de céréales durables sous le nom de Respect'in. «Une marque de céréales 100 % françaises cultivées avec l'engagement de respecter l'environnement et de limiter l'empreinte carbone. »

Entre bio et production classique

Concrètement, cet engagement s'est traduit en 2014 par une

baisse de 20 % des pesticides et de 10 % de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre. « L'idée est de développer une voie entre le mode de production classique et le bio, qui s'est avéré trop exigeant depuis cinq ans en raison du niveau d'humidité », précise Vivescia.

Le blé Respect'in est vendu de 5 à 15 % plus cher. Vivescia en produit 150.000 tonnes pour l'instant. Mais a l'ambition de passer à 800.000 tonnes d'ici à quelques années soit le cinquième du marché français. Les premiers produits agroalimentaires, pain, viennoiseries, biscottes, farines... portant le logo Respect'in seront en rayon en rayon en 2016. Le concept devrait être « vendu » à d'autres coopératives et développé à l'étranger.

COOPERATIVE TEREOS

Tereos crée Tereos Internacional avec l'objectif de devenir un acteur mondial de l'industrie agroalimentaire et des bioénergies en regroupant des activités implantées sur 3 continents : sa filiale Guarani au Brésil ; ses actifs céréaliers en Europe à travers les entreprises SYRAL (amidon), BENP (éthanol), Distillerie Vallée de l'Oise (alcool de bouche) et leurs filiales; ainsi que ses actifs canne à sucre dans l'Océan Indien.

Soutien historique des coopératives céréalières de Picardie et du Nord Pas-de-Calais

Depuis une vingtaine d'années, les coopératives céréalières de Picardie et du Nord de la France ont construit leur histoire et ont su progresser ensemble sur les marchés grâce, d'une part, à une forte association entre elles au sein de différentes structures et, d'autre part, à un partenariat solide avec le Groupe Tereos. La valorisation de leurs productions et l'accès aux débouchés se sont donc développés au fil des années

Dès 1992, un premier accord est passé entre les coopératives céréalières du Nord Pas-de-Calais, Picardie et Tereos. Il a permis de mettre en place une unité de production d'éthanol à Origny-Ste-Benoîte qui est passée du stade de pilote industriel à la transformation de 100 000 tonnes de blé.

Elargissement du cercle des coopératives céréalières aux coopératives du Centre et de l'Ouest de la France à partir de 2006

Deux développements de grande envergure conduits par Tereos ont donné lieu à un accroissement important de la participation financière des coopératives :

-La production d'éthanol à BENP Lillebonne à partir de 2006 qui, sur la base du savoir faire acquis à Origny, a permis de multiplier la production par 8, soit la transformation annuelle de 800 000 tonnes de blé.

-La prise de contrôle de SYRAL par Tereos, et l'acquisition des 5 usines du Groupe Tate & Lyle en 2007. SYRAL devenant ainsi le 3ème amidonnier européen, transformateur de près de 2 900 000 tonnes de céréales par an sur ses différents sites de production.

Dernier dossier en date : la Distillerie de la Vallée de l'Oise en 2009. Dans le cadre de cette structure limitée à l'actionnariat des coopératives Nord Picardie, Tereos produit de l'alcool de bouche sur le site d'Origny-Ste-Benoîte. 80 000 tonnes de blé y seront transformées chaque année.

Tereos Internacional : un nouveau challenge pour les coopératives céréalières en 2010

Souhaitant poursuivre leurs objectifs de développement, Tereos et les coopératives céréalières sont convenus de repenser leur organisation juridique et financière, ce qui permet d'associer les coopératives céréalières aux ambitions de Tereos Internacional.

Quels que soient leur bassin de production, leur histoire et leur culture, les coopératives sont unies autour d'intérêts communs et d'une volonté commune de constituer un groupe partenaire de Tereos, écouté dans les réflexions stratégiques. Elles veulent être un groupe partenaire écouté dans les réflexions stratégiques. Elles pourront ainsi s'inscrire dans une optique de diversification et d'innovation produits grâce à de nouvelles unités industrielles, mais également bénéficier d'un développement international dont profiteront les sites européens. Chacune des coopératives céréalières engagées dans ce projet souhaite avant tout offrir une plus grande compétitivité à ses adhérents.

Au total, Tereos offre des débouchés durables à 900 000 hectares de productions agricoles dans le monde. En apportant leurs participations actuelles à Tereos Agro-Industrie, un des actionnaires de référence de Tereos Internacional, les coopératives céréalières françaises mettent donc beaucoup d'espoir dans le

développement et le potentiel de croissance du Groupe Tereos.

La réussite de ce projet permettra à un groupe coopératif d'évoluer parmi les leaders mondiaux sur des marchés clés de l'industrie alimentaire. 11 Coopératives céréalières s'associent au développement de Tereos

GIE, CUMA, SARL, SNC - Les différentes formes juridiques pour investir en commun dans du matériel agricole.

Emmanuel Dessein. Revue « Réussir Grandes Cultures » 13 juin 2014

Les mentalités ont changé, les besoins en mécanisation et la technologie ont évolué, accompagnés par la hausse des coûts. Autant de raisons qui favorisent l'achat de matériel en commun. Les futurs copropriétaires d'un matériel doivent partager les mêmes objectifs. De ces objectifs découlera la forme juridique à retenir.

Investir à plusieurs, c'est avant tout une histoire d'hommes et d'entente. Les objectifs qui motivent cet investissement commun sont variés. Ce sont les affinités de voisinage et l'éthique de travail qui incitent à essayer l'entraide. Quand l'expérience est fructueuse, elle peut constituer la première étape d'un futur achat à plusieurs.

Au-delà de cet aspect « entente », intervient la proximité géographique qui peut faire référence à un contexte local particulier : qualité des terres, historique singulier... La volonté de partager du matériel, qu'il soit automoteur ou non, peut aussi trouver son origine dans une production particulière ou une filière, c'est souvent le cas en pommes de terre, en lin ou en légumes industriels par exemple. Le fait de vouloir investir dans du matériel innovant ou spécifique justifie également le regroupement. « C'est le cas dans une Cuma proche de Montargis qui a investi dans un semoir à betteraves de semis direct », indique Cyril Durand, conseiller de gestion à Cerfrance Alliance Centre. Enfin, l'achat de matériel en commun peut aussi être un moyen de réduire ses charges de mécanisation, mais cela ne doit pas être la principale et unique motivation... Sinon le groupement est voué à l'échec. L'investissement financier dans du matériel en commun est comparable à un engagement de vie commune... C'est le mode de fonctionnement humain des partenaires qui permettra ou non à l'union de perdurer. Il est important « d'unir » des profils complémentaires. Et si cela se conjugue avec une bonne organisation au quotidien, alors le groupement a toutes les chances de réussir. Le choix d'investir en commun peut également susciter des envies de développement d'activités complémentaires, en prestation de services notamment, et cela permet

Rédiger un règlement intérieur pour anticiper une mésentente

aussi de rentabiliser du matériel surdimensionné.

Une fois que l'on s'est posé les bonnes questions sur ses motivations à partager du matériel, il reste à définir sous quelle forme on souhaite le faire. Il y a le choix : copropriété, GIE, Cuma ou encore société de mécanisation (SARL, SAS, SNC). Et là encore, les futurs copropriétaires doivent partager les mêmes objectifs car de ces objectifs découlera la forme juridique à retenir. Rappelons que chaque cas est différent, toutefois il est possible de faire ressortir de grandes tendances : à deux ou trois, la société de fait (simple copropriété) peut largement suffire. Forme la plus simple, sans obligation statutaire légale, il est néanmoins conseillé d'établir un règlement intérieur qui prévoira les conditions de fonctionnement et de sortie. En effet, il est important d'avoir défini dès le départ comment sera évaluée la valeur du matériel en cas de sortie, mais aussi comment seront prises les décisions pour les grosses réparations, qui fera l'entretien... Autant de bases, valables pour toutes les formes, qui assureront une longue vie au groupement si elles ont rassemblé les copropriétaires dès l'origine. Les parts de copropriété peuvent être attribuées en fonction de différents critères. Le prorata en fonction de la surface est, de loin, le plus simple, mais on peut envisager de déterminer la répartition en fonction du temps d'utilisation. Cette deuxième option est plus risquée car « on ne peut suivre que ce qui est facilement mesurable », assure Cyril Durand. Par ailleurs, il n'est pas possible de faire apparaître le nom de tous les copropriétaires sur les documents, ce qui peut engendrer des soucis sur les cartes grises, les contrats d'assurance, la gestion des factures d'entretien ou le carburant même si, depuis que la copropriété existe, des solutions ont été trouvées. La réalisation de travaux en prestation de services se trouve également limitée dans le cadre de la copropriété car les recettes non agricoles TTC ne doivent pas dépasser 50 000 euros, ni 30 % des recettes agricoles TTC (art. 75 du CGI). Cette règle s'entend par exploitation membre de la copropriété.

Un avantage statutaire pour le GIE et fiscal pour la Cuma

Le GIE quant à lui, présente l'avantage d'être plus simple au niveau de ses statuts que les Cuma et autres

sociétés de mécanisation. Il n'a pas de capital social, mais engage de manière solidaire et indéfinie. Mais pour justifier une structure ad hoc, il faut être suffisamment nombreux afin de « rentabiliser » le coût de fonctionnement de la structure. « Ce coût avoisine les 5 000 euros annuels, même pour une structure 'vide' », précise Cyril Durand. Ce montant comprend les frais bancaires, les assurances (dont la responsabilité civile obligatoire), la comptabilité, les adhésions éventuelles auprès d'organismes...

La Cuma est très intéressante fiscalement : pas de déclaration fiscale, ni d'imposition des plusvalues. Mais elle est plus contraignante du fait de ses statuts coopératifs et de son caractère ouvert à tout nouvel adhérent.

La société de mécanisation peut faciliter la transmission

Enfin, si l'objectif est d'associer l'investissement en

développement commun au d'une activité économique nouvelle (prestation de services le plus souvent), alors les sociétés de mécanisation trouvent leur intérêt. Au-delà du régime fiscal, les SARL et SNC se distinguent surtout par la responsabilité financière. Comme son nom l'indique, la SARL a une responsabilité limitée. En contrepartie, elle doit déposer chaque année ses comptes sociaux au greffe du tribunal de commerce et n'est pas autorisée à présenter des comptes courants d'associés débiteurs. La SNC a une responsabilité solidaire et indéfinie, mais s'exonère des obligations et interdictions de la SARL. La principale différence entre la SARL et la SAS réside dans le statut social de gérant, qui peut être assimilé à un salarié dans le cadre d'une SAS. Le choix de constituer une société de mécanisation peut aussi être motivé par une problématique de transmission : cela permet de réduire la valeur de l'exploitation en séparant la valeur du matériel.

Chapitre 5 Le Conseil agricole des Coopératives 53

«ORGANISATION DU CONSEIL COOPERATIF EN FRANCE»

Amanda Vargas et Maryline Filippi Université de Bordeaux, USC 2032 GAIA INRA-SAD ENITAB avargas@enitab.fr, m-filippi@enitab.fr

Colloque SFER "Conseil en agriculture : acteurs, marchés, mutations " 14 et 15 octobre 2010 – AgroSup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean 21079 DIJON France

Résumé

Un enjeu majeur pour les coopératives agricoles est de répondre aux exigences du développement durable pour pérenniser les activités productives des agriculteurs et fidéliser leurs adhérents. Le conseil technique est l'une des ressources dont dispose les coopératives agricoles pour répondre à ce défi. Mais, du fait de leur double rôle de prescripteurs de produits phytosanitaires et de fournisseurs d'intrants, certaines d'entre elles ont fait l'objet de nombreuses critiques mettant en cause leur légitimité en matière de conseil. Cette communication vise à ouvrir la réflexion sur la manière dont les coopératives développent une offre de conseil qui favorise les nouvelles et bonnes pratiques. La communication propose ainsi comme hypothèse que les coopératives doivent développer des dispositifs diversifiés de co-construction de connaissances en lien avec les adhérents, sur plusieurs types de production et sur plusieurs registres. A partir d'une approche appliquée, nous avons caractérisé les activités de conseil de cinq groupes coopératifs français. A la lumière de l'économie des services et de l'économie de l'innovation, nos résultats montrent la capacité des coopératives à mettre en place des dispositifs complexes et innovants qui incitent à des pratiques respectueuses de l'environnement et qui anticipent les nouvelles exigences réglementaires.

Mots clés: conseil agricole, coopératives agricoles, innovations, connaissances, produits phytosanitaires.

La prise compte des préoccupations en environnementales a conduit à de nouvelles exigences réglementaires pour l'agriculture. Ainsi, l'enjeu des coopératives agricoles est de répondre aux exigences du développement durable pour pérenniser les activités productives des agriculteurs et fidéliser leurs adhérents. Le conseil technique est une des ressources des coopératives agricoles pour répondre à ce défi. Il est défini comme l'ensemble « des échanges entre agriculteurs et techniciens qui portent sur la conduite de la production, la gestion des informations nécessaires à cette production, l'organisation des activités et l'affectation des ressources permettant cette activité » (Laurent et al, 2002). Il contribue également à l'adaptation permanente de l'agriculture scientifiques, évolutions technologiques, économiques et sociales (loi d'orientation agricole 1999). Mais, en raison de la méconnaissance du service de conseil au sein des coopératives, ces dernières ont fait l'objet de nombreuses critiques à cause pour un certain nombre d'entre elles -de leur double rôle : être à la fois prescripteurs de produits phytosanitaires et fournisseurs d'intrants. Cela remet en cause la légitimité de leur action de conseil face aux agriculteurs. Cette communication vise à ouvrir la réflexion sur la manière dont les coopératives développent une offre de conseil qui favorise les nouvelles et bonnes pratiques. La communication propose ainsi comme hypothèse que les coopératives doivent développer des dispositifs diversifiés de coconstruction de connaissances en lien avec leurs adhérents, sur plusieurs types de production et sur plusieurs registres. L'approche choisie est qualitative et fait l'objet de trois volets de la recherche : revue théorique, entretiens avec les acteurs et études de cas. Il s'agit d'une caractérisation des activités de conseil à partir d'une enquête de terrain sur cinq groupes coopératifs français. Pendant les visites de terrain, nous sommes retournés au référentiel théorique pour ajouter de nouveaux éléments qui on émergé du champ empirique. Les deux axes théoriques qui ont guidé cette recherche (économie des services et l'économie de l'innovation) ont été construits à mesure de l'avancée dans l'analyse des entretiens avec les experts et dans l'analyse des informations relatives aux coopératives étudiées. Les résultats montrent que les coopératives développent des systèmes de conseil complexes qui dépassent l'alternative fournisseur/prescripteur. Les résultats apportent aussi des exemples sur les actions menées par les coopératives et des éclairages sur ces stratégies par rapport à l'organisation du conseil agricole en France.

1. Une approche conceptuelle du conseil agricole1.1. Le double rôle des coopératives agricoles

Les coopératives agricoles sont, de part leur présence sur le territoire et leur impact auprès des agriculteurs, un des vecteurs majeurs de diffusion et d'impulsion des nouvelles pratiques. En 2010, la coopération agricole française représente 3200 entreprises de toutes dimensions, reparties sur l'ensemble du territoire. et qui approvisionnent exploitations agricoles et collectent, transforment et commercialisent plus de la moitié de la production agricole française. Avec un chiffre d'affaire global de milliards d'euros (filiales comprises), coopération agricole est un vecteur majeur de l'organisation des filières et des territoires et de la valorisation des produits de leurs adhérents1. A ce les coopératives sont des acteurs du développement agricole (article L 820-1 du code rural), mission qui fait partie intégrant de leur objet encadré par un statut juridique, leur conférant une mission d'intérêt général.2 Ainsi, elles emploient environ 7500 conseillers sur l'ensemble du territoire (Annexe 1). Néanmoins, depuis les années 1990, l'offre de conseil coopératif fait l'objet d'un certain nombre de critiques en lien avec les impacts de l'activité agricole sur l'environnement. Du fait qu'une 1 Données Coop de France, 2010 2 Guide pratique Coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un capital à cultiver. Coop de France, Edition 2009 et loi d'orientation agricole 1999.

partie des coopératives ont une fonction commerciale, en tant que prescripteurs et fournisseurs d'intrants3, la question de compatibilité avec leur mission d'intérêt général est soulignée comme un problème éthique. Aussi il devient important de discerner en matière de conseil ce qui relève d'une relation purement commerciale de ce qui serait consécutif à l'accompagnement de pratiques productives respectueuses de l'environnement.

1.2 Le conseil agricole perçu comme une activité de service

Malgré son importance, la définition de ce qu'inclut le « conseil agricole » n'est claire, ni dans la littérature dédiée au conseil agricole, ni dans les pratiques des différents organismes en charge de son application. On observe que la tendance actuelle est plutôt suiette à interprétation car le contenu du conseil varie selon l'organisme de conseil. Différentes structures publiques ou privées ont ainsi mis en place un système de conseil entendu comme l'appui technique4 aux exploitations mais intégrant aussi des organismes qui offrent le conseil économique et stratégique. Le conseil technique est considéré comme un service de mise à disposition de moyens de production de connaissances essentiellement des moyens humains, qui sont mobilisés pour la réalisation des activités de front-office5 et de back office6 (Labarthe, 2005). La définition du conseil et de conseiller fait l'objet d'une grande part de diversité et de subjectivité (Compagnone, 2006). Dès lors il est nécessaire de prendre en compte les différentes dimensions du conseil : de l'appui technique au conseil économique.

Pierre Labarthe en 2006, a déjà caractérisé l'appui technique selon ces modalités, en fonction de ce qu'elles produisent : informations, données ou connaissances et selon ces finalités : spécialisé (relatifs au sol, au climat, etc.), lié à l'insertion des exploitations agricoles dans des filières, ou global. Selon les organismes traditionnellement en charge des de conseil comme les activités d'Agriculture, le conseil s'entend comme les éléments d'information et de connaissance qui participent à la conduite des itinéraires techniques au sein d'une exploitation. Gadrey (1994) met en évidence que le conseil appartient à la catégorie des services, de même Labarthe (2006) démontre que les relations entre prestataires et bénéficiaires jouent un rôle central pour la construction des connaissances donc il est nécessaire d'envisager le conseil comme une relation de service (Goffman, 1968). En effet, le rôle de l'agriculteur n'est pas seulement de fournir des données ou des informations sur son exploitation agricole. Dans les échanges entre agriculteurs et conseillers, le rôle de ces derniers ne se résume pas à l'émission d'information apportant la solution à un problème technique. (Cerf et Maxime, 2006). Par contre, face à des problèmes nouveaux, les agriculteurs et les conseillers participent ensembles à l'identification de problèmes et la coconstruction de leur solution. Cette démarche participative met en jeu mécanismes complexes d'apprentissage réciproque (Labarthe, 2006). Autrement dit, Labarthe a choisi de représenter le conseil comme une production de connaissances et non comme un simple transfert d'informations. Il souligne que représenter le conseil comme une relation de service repose sur l'idée que les relations entre prestataires bénéficiaires jouent un rôle central dans construction de connaissances. (De Bandt et Gadrey, 1994) « Dans cette 3 Les intrants sont tous les produits nécessaires au fonctionnement d'une exploitation agricole. Cela inclut les produits chimiques (engrais, régulateurs de croissance et phytosanitaires) et le matériel et les équipements (le carburant, les aliments pour animaux, médicaments, semences, ...)

4 L'ensemble des sources d'informations dont bénéficient les agriculteurs portant sur la conception et la conduite technique des activités de produits agricoles, l'organisation de ces activités et l'affectation des ressources qui leur sont nécessaires. 5 Les activités correspondant à la réalisation du travail qui s'effectue en présence du client; il s'agit de la réalisation de service elle-même, qui permet la coproduction de connaissances et solutions techniques nouvelles en confrontant les connaissances des agriculteurs clients et des conseillers. 6 Les activités de back office correspondent au travail qui se déroule hors de la présence du bénéficiaire et qui permet de capitaliser des connaissances et de standardiser l'offre de services.

perspective, on peut s'interroger sur l'émergence,

dans les organisations agricoles qui mènent une activité de conseil, de l'usage de la notion de coproduction ou de co-construction entre le conseiller et l'agriculteur quand des connaissances nécessaires à l'activité de ce dernier sont élaborées dans le cadre de l'activité de conseil » (Compagnonne, 2006). Cohendet (1994), affirme qu'en plaçant la relation de service au cœur de la coproduction de connaissances, il est possible de dépasser les problèmes rencontrés par des schémas qui réduisent les activités de conseil à une simple intermédiation marchande d'information liées à des technologies.

1.3. L'innovation dans le conseil

Grace à leur contribution à l'emploi et à la valeur ajoutée dans les pays industrialisés, les services ont été l'objet de plusieurs travaux qualitatifs (Barras, 1986; Soete et Miozzo, 1990, 2001; Miles et al, 1995 ; Djellal et Gallouj, 2002 ; Howells et al, 2003 ; Hipp et Grupp, 2005), précisément sur l'innovation dans les services (Gallouj, 1994; Gallouj et Gallouj, 1996; Sundbo, 1998). Il est alors important de tenir compte de la spécificité de l'innovation dans les services, car elle pourra déterminer des trajectoires originales d'innovation pour le conseil technique agricole et avoir un impact significatif sur l'évolution des dispositifs de conseil technique (Labarthe, 2006). De nombreuses études de cas réalisées dans différents secteurs de services témoignent d'innovations internes à l'activité de service : dans le secteur du service de conseil aux entreprises (Gallouj et Gallouj, 1996) mais aucune sur les activités de conseil des coopératives agricoles. Labarthe (2006) de son coté a examiné la relation du service (Gadrey, 1991 ; Gallouj, 1999) pour répondre à la dynamique du changement technique propre au conseil technique avec comme objectif de dépasser la vision du conseil comme subissant des innovations extérieures. Dielall et (2002)distinguent Galloui quatre opérations techniques au cœur de la relation de services, qui sont différenciées selon les supports sur lesquels s'effectuent, à l'interface entre bénéficiaires et prestataires, les activités de service (Gadrey et Gallouj, 1998) : trajectoire de logistique et de transformations matérielles, une trajectoire de logistique et de traitement de l'information, une trajectoire méthodologique. une relationnelle et une trajectoire servicielle. Chaque type d'opération au sein de la relation de service peut faire l'objet d'innovations, qui peuvent participer à la dynamique de changement du conseil technique Les limites de notre recherche sont présentes dans la difficulté à identifier les frontières du service7 de conseil: i) L'horizon temporel de la prestation, soit à court terme, ce qui Gadrey (1996) appelle « service en acte », soit le long terme. ii) Le monde de référence au sens de Boltanski et Thévenot,

1991, c'est-à-dire le système de valeurs mobilisé pour évaluer le produit dans ses différentes dimensions. (De Bandt et Gadrey, 1994) et iii) Le degré de matérialité ou de tangibilité du service (qui souvent renvoie à son contenu technologique). Nous avons décidé de prendre en compte la typologie schumpétérienne pour classifier les différentes formes d'innovations dont nous allons essaver d'identifier dans la troisième partie de cette communication : innovation de produit, innovation de process, innovation organisationnelle et innovation technologique. Les activités de conseil peuvent jouer un rôle dans la dynamique d'innovation et de recherche de leurs clients (firmes et organisations industrielles et de services). Gallouj et Gallouj (1996) appellent ce nouveau modèle d'innovation « modèle d'innovation coproduite » dans la mesure où il associe le consultant et son client (Gallouj, 1994 ; Bessant et Rush, 1995), ce que Labarthe appelait en 2006 « coconstruction des connaissances ». Les coopératives sont la principale source d'information et de conseil pour les agriculteurs. Elles développent différentes formes de conseil pour leurs 7 Un service n'a pas, comme un bien, d'existence autonome, inscrite dans ses spécifications techniques. Il est une construction sociale (monde de référence) qui s'inscrit de différentes manières dans le temps (horizon temporel) et dans la matière (degré de matérialité) (Djellal et Gallouj, 2000).

adhérents, « Cela concerne les diverses formes de soutien depuis la diffusion de connaissances normalisées (presse spécialisée, brochures), les sessions de formation en salle, le conseil de groupe, jusqu'au conseil individuel qui est un échange personnel entre conseiller et agriculteur et correspond à une activité de service » (Goffman, 1983 ; Gadrey, 1994) qui nécessite une interaction forte entre prestataire et bénéficiaire. Or le fait de développer des dispositifs de co-construction de connaissances en lien avec leurs adhérents, sur plusieurs produits et sur plusieurs registres, permet-il aux coopératives d'être en capacité d'inciter aux bonnes pratiques ?

2. Les études de cas : une approche du conseil par l'observation

Notre stratégie de recherche consiste en une démarche abductive procède par allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées. La collecte des informations a été effectuée en deux temps. D'abord, entretiens semi-directifs que nous avons réalisés auprès de responsables du service de conseil des coopératives, des entretiens ont été menées avec des observateurs privilégies du secteur, notamment des directeurs des coopératives, des responsables de développement durable de diverses entités et des conseillers. Ensuite étude de cas dans cinq groupes coopératifs. La collecte d'information

était réalisée sur la base d'une grille d'analyse organisée autour de 5 thématiques : organisation du conseil, politique de rémunération des conseillers, politique d'expérimentation, politique démarche qualité, politique de diffusion de l'information, politique de suivi et évaluation de conseil et facturation de la prestation du service. Le traitement des informations a conduit à un nouvel approfondissement théorique de certaines idées ayant émergé dans les études de cas, tel que la capacité de développer des dispositifs complexes de conseil en créant différents types d'innovations (de produit, de procès, organisationnelle ou technologique).

2.1. Présentation des études de cas

Dans le cadre du club de réflexion sur la Charte du conseil coopératif de Coop de France, cinq groupes coopératifs se sont engagés pour analyser les modalités d'organisation du conseil au sein des coopératives agricoles afin d'en comprendre les nouvelles contraintes, les déterminants des stratégies et les perspectives de développement. L'étude va permettre d'analyser l'activité du conseil auprès de 60 000 producteurs situés dans l'ensemble du territoire national français, ainsi que prendre en compte la diversité d'activités agricoles (Grandes cultures, élevage, production de lait, boissons, fruits et légumes,). Les principaux secteurs d'activités des coopératives agricoles françaises sont représentés. C'est cette variété de cas à traiter qui va permettre la constitution d'une base d'expériences complète pour analyser les caractéristiques du conseil agricole au sein des coopératives en France.

Figure 1. Les 6 groupes coopératifs sélectionnés pour les études de cas

Identifiant Activités principales Adhérents Départements CA 2009/2010

Coop D

Céréales, Approvisionnement, Meunerie, malterie 8600 7 2512 ME

Coop C

Céréales, approvisionnement, viande, machinisme 4873 5 271 M€

Coop B Polyvalente 25000 12 3484 M€

Coop E Polyvalente 13000 9 2800 M€ Coop A Polyvalente 10000 7 2171 M€

2.2. La mise en évidence de divers dispositifs de

Selon la taille ou l'organisation de la coopérative ou selon le type de conseil donné (conseils en fertilisation, en protection phytosanitaire ou en nutrition animale, en agronomie ...), les services ou les personnes en charge du conseil vont être différentes : pour les plus petites coopératives, qui n'ont pas de services spécialisés pour l'élaboration du conseil à leurs adhérents, les techniciens terrain ou technico-commerciaux ont en charge l'élaboration et la diffusion du conseil technique. Les coopératives de

plus grande envergure mettent en place des services chargés de la recherche et de l'expérimentation et de la construction des conseils agronomiques. Ces derniers travaillent également avec le service « terrain ». Ils sont composés des techniciens qui diffusent les conseils aux adhérents, mais qui peuvent aussi faire remonter les interrogations et les propositions des adhérents pour une meilleure adaptation du conseil aux besoins des agriculteurs. Dans la coopérative polyvalente A, le service de conseil a été séparé des agrofournitures dans un département dédié à la prestation des services afin notamment, de concevoir et de développer des services innovants, adaptés aux technico-économiques, réglementaires, besoins spécifiques à chaque adhérent. Initialement orientée vers les problématiques liées à l'environnement en avec l'éco-conditionnalité, l'offre progressivement élargie et adaptée aux attentes des adhérents. L'activité bâtiment est devenue le socle de l'activité de ce département pendant les dernières années. La coopérative est également intervenue pour accompagner les adhérents dans leurs démarches administratives soit pour des dossiers soumis à déclaration ou autorisation au titre des installations classées. Depuis 3 ans la coopérative est agréée BPE (Bonnes pratiques d'expérimentation)8. Elle possède 4 plateformes d'essais, près de 90 sites de démonstration, 8000 microparcelles9 et une ferme d'expérimentation avec 1500 microparcelles. Les expérimentations en partenariat se réalisent dans le cadre d'une centrale d'achat et de référencement regroupant 12 coopératives. Elle a des collaborations aussi avec le Cetiom (portant sur le diagnostique agronomique du colza), Arvalis (pour suivre l'évolution de la septoriose du blé). Invivo (opticoop), des chambres d'agriculture et avec le club technicien de Phyteurop10. Dans le domaine des productions animales des collaborations avec l'INRA portent sur : des travaux de recherches sur la génétique des vaches laitières et des études prospectives sur l'évolution des systèmes d'exploitation en zones d'élevage. service agronomie de la coopérative B est constitué de trois équipes d'agronomes et de techniciens spécialisés. La première équipe de B est chargée de l'organisation du conseil (- connaître les produits, décrire les préconisations et diffuser la même information dans le but que les techniciens soient les homogènes possibles, terme en connaissances). La deuxième équipe de B est en charge de l'expérimentation dans une station dédiée d'expérimentation pratiques (14000 microparcelles destinées aux essais des différentes espèces telles que l'arboriculture, le maraîchage, les protéagineux, la vigne, les fourragères, le tournesol, le colza, les céréales et le maïs), enfin, la troisième équipe est chargé de la création des OAD. L'expérimentation est faîte en partenariat avec

Arvalis, Cetiom, Gie Pro Lupin, Club des obtenteurs, réseau Invivo, GIE Grass, Catélys.

8 Cet agrément permet de tester des produits un an en amont de leur homologation en partenariat avec les firmes agro pharmaceutiques (Dow Agroscience, Bayer, BASF, Philagro, Syngenta, ...) 9 Sont louées aux agriculteurs pour faire les essais. 10 Club des techniciens pour échanger sur leur recherche en Europe et faire la veille sur les innovations.

Encadre 1. Le processus de sélection des produits phytosanitaires au sein du coopérative B Il s'effectue en 3 étapes. Premièrement le service agronomie expérimente des produits afin de sélectionner les meilleures espèces parmi les anciennes et les nouvelles. Deuxièmement, afin de connaître les besoins du marché, une communication entre les différents acteurs de la coopérative est mise en place. Par exemple, la partie meunerie de la coopérative établira un contrat avec une biscuiterie afin définir les caractéristiques du blé désirées par les clients. La meunerie fera part de ses besoins en termes de quantité et de qualité du blé auprès du service céréales chargé de sélectionner et collecter les céréales. Celuici communiquera cette demande auprès du service semence qui s'occupe de la multiplication des semences. Une fois la quantité et le type de semence nécessaire identifiés, ce service interagit d'une part avec le service d'approvisionnement de produits Phytosanitaires, semences et fertilisantes pour établir une liste des produits pertinents et d'autre part avec le service agronomie composé notamment de conseillers. Troisièmement, les conseillers sont directement reliés aux agriculteurs et leur proposent des semences et produits phytosanitaires. « En parallèle, la politique agronomique de la coopérative est proposée et validée par une Commission Agronomique qui réunit des administrateurs, des adhérents et des techniciens. Elle se réunit environ 3 fois par an ».

La coopérative D est également actionnaire d'une structure de recherche créée en 1989 pour ouvrir de nouvelles valorisations respectueuses de l'environnement aux agro ressources (céréales, betterave, luzerne...). Elle rassemble 80 chercheurs répartis en trois équipes (raffinerie végétale, biotechnologies industrielles et chimie verte) et deux équipes transversales (laboratoire analytique et environnement).

2.3. Pluralité des systèmes de diffusion de l'information :

Les moyens de diffusion du conseil diffèrent selon les coopératives. Nous pouvons observer des conseillers « terrains » qui réalisent régulièrement des visites individuelles sur place des adhérents de la coopérative. Ces visites sont le moyen de diffusion principal des conseils des coopératives. Elles permettent une proximité avec l'adhérent et avec son

milieu. L'édition et/ou la diffusion de documents est une autre source d'information. Les coopératives accompagnent leurs conseils sur le terrain d'une diffusion régulière de documents (des bulletins qui paraissent plusieurs fois dans l'année, des guides techniques annuels, des lettres d'informations hebdomadaires...). Ainsi, les adhérents sont informés en continu, et peuvent conserver une trace écrite des techniques culturales préconisées par la coopérative. Enfin l'organisation de visites d'essai ou de réunions constitue une voie privilégiée de diffusion d'information. Ainsi les coopératives peuvent également organiser des réunions d'information ou des visites en groupe de leurs plateformes d'essais. Ce moyen de diffusion des conseils permet de distribuer rapidement des conseils à un grand nombre de personnes et présente également l'avantage de permettre aux agriculteurs d'échanger entre eux sur leurs expériences. La coopérative A par exemple, regroupe toute l'information sur l'extranet où les trouvent aussi les outils d'aide à la agriculteurs décision (OAD) qui les accompagnent dans leurs pratiques agricoles, dans leurs démarches de veille réglementaire, des analyses de marchés : financières et économiques, l'information sur les comptes des adhérents, le suivi de leurs approvisionnements, et de leurs apports, etc. Le dispositif d'expérimentation permet d'élaborer les documents suivants: Référentiel agronomique à l'usage des techniciens : cartes pédologiques et géologiques, températures pluviométrie, l'analyse du sol (physique et chimique), les effluents d'élevage, fertilisation azotée et soufrée, les oligo-éléments, etc.. Un guide cultural destinée aux techniciens qui contient tout l'information sur réglementations, fertilisations, pulvérisation, les programmes de protection par cultures : betteraves, céréales, colza, etc., une bulletin appelé « Top infos » qui est un résumé et actualités sur les différences cultures.

La coopérative B crée 4 ou 5 dossiers agronomiques annuels, les préconisations du Guide de Protection des cultures, actualisé en janvier à partir des essais réalisés l'année précédente, des échanges avec les instituts techniques et les autres coopératives de la région, Arterre cultures, synthèse hebdomadaire des observations pour permettre aux adhérents de prendre les bonnes décisions. Envoyé les mardis soir par l'extranet ou par fax, le guide de fertilisation raisonnée, qui rassemble l'ensemble des conseils en matière de gestion et de raisonnement de l'utilisation des engrais. Une grande place est donnée aux échanges : visites des essais, réunions techniques technique12, d'hiver11, réunion d'innovation rencontres juin, ce sont près de 3000 adhérents qui participent chaque année à ces rendez vous. L'extranet est l'outil d'information des adhérents sur l'actualité

de la profession et de leur coopérative. Ils y trouvent des applications qui les accompagnent dans leur pratique agricole, dans leurs démarches de qualité et de certification et dans leur connaissance du marché (la bourse aux céréales). L'intranet quotidiennement les salariés de l'actualité de l'entreprise et du secteur, et leur permet de communiquer entre eux. Les coopératives ont la capacité de rendre opérationnels des projets de développement à l'échelle d'un grand nombre d'agriculteurs. Les coopératives A, B, et C organisent des rencontres avec le grand public. Au cours de ces manifestations. coopératives montrent les plateforme d'expérimentation et les nouvelles pratiques des agriculteurs. En matière de bonnes pratiques, les coopératives étudient de nouvelles techniques et de nouveaux outils pour optimiser l'apport d'engrais et des produits phytosanitaires sur les cultures en maîtrisant l'impact environnemental : « 55 % des coopératives conduisent des programmes d'expérimentation pour élaborer leurs conseils... 76 % des coopératives qui dispensent des conseils sur le choix des semences font des essais pour proposer les variétés les plus adaptées aux différents débouchés »13.

3. La mise en œuvre de dispositifs de conseil : complexes ou innovants pour une offre de conseil incitant aux bonnes pratiques.

La mise en œuvre du conseil au sein des coopératives constitue un enjeu important pour ces entreprises. D'une part l'offre de service cherche à s'adapter au mieux aux besoins des producteurs dans l'optique qu'ils soient plus performants et compétitifs. D'autre part les coopératives agricoles cherchent à organiser leur conseil au travers des démarches telles que la charte de conseil coopératif ou de certification du conseil, centré plus sur la co-construction de connaissances que la vente d'un produit.

3.1. Activation de la relation coopérative-adhérent

La relation avec les adhérents fonde l'existence même des coopératives agricoles et est essentielle pour le fonctionnement des coopératives agricoles. Or le développement du conseil agricole constitue le moyen de consolider les liens entre la coopérative et ses adhérents.

3.1.1. Innovation dans les services offerts aux adhérents :

Dans toutes les coopératives que nous avons visitées, nous avons identifié l'élaboration de nouvelles prestations: analyses économiques, études de gestions, formations à divers sujets (par exemple la conjoncture économique, la crise, le marché des céréales, les nouvelles

- 11 En 2008, 1640 adhérents ont participé à 50 réunions d'hiver organisées par le service agronomique pour faire le point sur les enseignements de l'année précédente et pour montrer le choix pour l'année a venir.
- 12 La réunion de mai 2008 été consacrée à l'incidence du réchauffement climatique sur les cultures. Réunion payante animées par spécialistes externes (Arvalis, INRA, instituts techniques...). Deux réunions, une par région (sud et nord).
- 13 Données issues du groupe de travail sur le Conseil Agricole Coopératif, Coop de France, 2009.

réglementations, entre autres), mise au point et vente d'outils d'aide à la décision propres à la coopérative. On remarque également une introduction de l'informatique et de moyens de télécommunication, notamment l'utilisation de l'intranet et de l'extranet, développement de la mise au point de systèmes experts (exemple d'OAD) ou de l'innovation de processus avec la mise au point de systèmes experts, de méthodologies utilisées comme support de processus. Nous avons identifié des innovations de méthode par exemple avec la production de documents formalisant l'expérience acquise sur le terrain.

3.1.2. Différenciation par adhérent :

Une innovation architecturale identifiée dans les produits-services est l'association ou la dissociation, cette forme d'innovation, fréquente dans l'ensemble de services analysés par Gallouj et Gallouj (1996), prend la forme, dans le cas des coopératives, d'une offre commerciale par package. Elle se dissocie en deux catégories : l'innovation d'association d'une offre ancienne, qui consiste à combiner un service existant (formule, contrat, etc.) dans un package qui deviendra un service nouveau ; et l'innovation de dissociation, qui consiste à l'inverse à isoler des fragments d'une offre globale pour les vendre de manière autonome. Le conseil coopératif est de plus en plus vendu. Il semble que plusieurs coopératives utilisent le système d'achat de conseil par package. Il s'agit d'une offre où chaque adhérent peut avoir accès à une offre commerciale différente selon son engagement avec la coopérative. L'exemple des coopératives C et D : L'offre est organisée selon une base tarifaire en morte saison et en saison. Il v a 4 forfaits avec un tarif préférentiel si l'adhérent achète les produits à la coopérative ou pas. Le prix des produits est le même pour les coopératives qui appartiennent au pôle R&D dont la coopérative C et

3.1.3. Formation:

Gallouj et Gallouj (1996) décrivent l'innovation de formation comme l'élaboration d'un nouveau « produit » de formation (sur un thème, un domaine d'expertise nouveau). Le contexte actuel de restructuration des coopératives, impliquant un

nombre d'agriculteurs en diminution, exige un niveau de connaissances et d'exigences de plus en plus élevé. La démarche des coopératives est l'identification des nouveaux besoins des adhérents pour répondre à leurs liées à l'augmentation demandes compétences. Nous avons observé que dans toutes les coopératives, elles proposent par ailleurs des tests d'évaluation des conseillers, des tests et des évaluations pour connaître leurs besoins en formation. Ensuite un programme de formation pour les conseillers est mis en place avec par exemple des formations de longue durée, ou encore des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP)14. Des actions de formation expérimentales avec des groupes pilotes ont été lancées avec à la clé, en fonction de l'évaluation de ces expérimentations, un projet de démultiplication des actions de formation (autres techniciens des mêmes régions, autres thèmes).

3.2 Légitimation de l'activité de conseil de la part des coopératives agricoles :

3.2.1. Création des certifications :

En 2001, le contexte renvoie à un réel besoin pour les coopératives d'une « démarche introspective » pour examiner leurs modes de fonctionnement, leurs choix stratégiques et leurs relations avec leur sociétariat. Avec la démarche du Bilan sociétal (Chomel et al, 2002) et avec la mise en œuvre du système de conseil proposé par l'Europe en 2003, les coopératives se questionnent sur la gestion des exploitations agricoles pour répondre aux exigences de la conditionnalité. C'est pourquoi, lors

14 Ce titre délivré par la branche professionnelle, atteste des compétences de mise en œuvre d'une qualification opérationnelle dans le champ du conseil agricole. Il permettra de valider les parcours de formation suivis et/ou les acquis de l'expérience des agents qui ont pour mission d'apporter une valeur ajoutée à toutes productions agricoles des adhérents de la coopérative

du Grenelle de l'environnement, le questionnement sur l'action des coopératives en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement développement durable prend une dimension stratégique essentielle. Depuis les années 90, un système de certification du management de la qualité et de l'environnement est mise en œuvre à travers d'Agriconfiance® qualité environnement. Cette dernière est un outil global de management collectif de la qualité et de l'environnement de l'amont agricole qui se traduit par la définition de cahiers des charges exploitations adhérentes applicables aux garantissant le respect de processus et de procédures en relation avec une gestion des intrants et des effluents respectueuse de l'environnement. Les coopératives agricoles et leur structure fédérative Coop de France ont également établi une charte du conseil coopératif15 considérée comme un outil pour positionner les coopératives comme un acteur majeur du conseil agricole et pour leur permettre de faire reconnaître la qualité du conseil apporté pour accompagner leurs adhérents dans leurs projets. La Charte est également un outil de management des conseillers et de communication sur le plan local. Son objectif est d'accroitre la cohérence entre les différentes certifications et démarches qualités. Depuis février 2004, les conseillers de coopératives peuvent obtenir le Certificat de Qualification Professionnelle Technicien Conseil aux adhérents de Coopérative (CQP TCAC).

3.2.2. Mutualisation des risques :

L'apparition des organismes spécialisés pour la recherche et l'expérimentation dans le réseau coopératif semble relever une catégorie d'innovation d'organisation. Avec la création des pôles de recherche entre coopératives ou l'union des coopératives, elles mutualisent les risques et partagent les coûts de la recherche. Parfois, cette innovation est confiée à un prestataire de services extérieur. On peut citer le pôle R&D des coopératives C et D. La coopérative C par exemple, a créé avec 4 autres coopératives, une filiale qui est la centrale de référencement et de distribution chargée d'acheter les produits de santé végétale, semences hybrides et même engrais. A travers cette filiale, la coopérative est actionnaire d'outils industriels dans les filières malt, meunerieboulangerie, maïserie, alimentation animale, biocarburants ainsi que d'une entreprise de recherche et développement pour les futures valorisations de la biomasse. Le service de conseil est assuré par des techniciens spécialisés par filières de production, à savoir la production végétale, la viande et la nutrition animale. Nous trouvons un service agronomie et développement parallèle d'un en service approvisionnement. Le service est divisé en quatre parties : Agro-environnement (chargé communication technique, la veille réglementaire et des outils d'aide à la décision), agronomie (chargés de formation, de l'expertise agronomique et responsables de dossiers techniques), expérimentation et enfin, 1 personne est chargée de la certification Haute Valeur Environnementale (HVE)16. La coopérative D fait partie aussi du pool technique Invivo et travaille en partenariat avec Arvalis, Cetiom et des instituts de recherche, entre autres. Le conseil agronomique est basé sur une expérimentation "Bonnes Pratiques d'Expérimentation" (BPE). Il y a 7 ans la coopérative a été reconnue apte par le COFRAC17 pour réaliser officiellement des essais d'efficacité ou de sélectivité des préparations phytopharmaceutiques. La coopérative fait 200 essais par an ce

15 Les travaux de Coop de France sur la « Charte du conseil coopératif » ont mis en évidence que, sur les 150 000 salariés permanents, le réseau de conseil des coopératives représente

l'équivalent de 7 500 conseillers. Ces conseillers se répartissent pour moitié dans des coopératives de collecte - approvisionnement, 17 % secteur approvisionnement, 19 % élevage, enfin secteurs lait, vin, fruits et légumes pour 4% chacun. Plus des troisquarts des conseillers des coopératives ont un niveau de formation supérieur ou égal à bac plus 2, 15 % un niveau supérieur à bac plus 5. En 2010, la Charte regroupe 136 coopératives et 2400 conseillers.

16 La coopérative propose des formations de deux jours, gratuites, pour présenter la démarche et réaliser des autodiagnostics. Deux groupes-test d'une dizaine d'agriculteurs ont suivi la formation au début du 2010.

17 Association chargée de l'accréditation des laboratoires, organismes certificateurs et d'inspection, agréé par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

qui représente à peu près 10 000 micro parcelles. Par ailleurs, le service agronomique mène de nombreux essais semences et produits de santé végétale. D'autre part, 500 parcelles sont observées chaque lundi par les techniciens pour élaborer un message agronomique qui comporte une partie « observations des cultures » et une partie « conseils ». Cette innovation de back office améliore l'efficacité du service (baisse des coûts de fourniture).

Conclusion

L'objet de cette communication est d'analyser l'organisation du conseil agricole au sein des coopératives françaises dont le rôle est de valoriser la production de leurs adhérents. Il s'agit d'un premier travail basé sur des études de cas à partir de 5 groupes coopératifs. Au-delà de l'activité de vente d'intrants, le rôle des coopératives agricoles est d'adapter les systèmes productifs aux bonnes pratiques tout en restant compétitives en prix et en qualité. Grâce à la mise en œuvre des dispositifs de conseil, elles ont anticipé la future législation qui n'autorisera la vente d'intrants que si les coopératives sont par ailleurs certifiées. Les pôles de R-D comme la formation des conseillers participent à la création de dispositifs complexes.

Références

ADAR, 2005 « Les métiers de conseillers en développement agricole » Comité d'évaluation APCA BARRAS R. 1986 « Toward a theory of innovation in services. Research Policy» 215-237p. BESSANT J., RUSH H. 1995 « Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer», Research Policy, 24p. BOLTANSKI L., THEVENOT L. 1991 « De la justification. Les économies de la grandeur. » Paris : Gallimard CERF M., MAXIME F. 2006 « La coproduction du conseil : un apprentissage difficile. In : Conseiller en agriculture Collection « Sciences en partage », INRA-Educagri, 137-152. CHOMEL C., COUTOURIER J. 2002 « La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises ». CFCA, Confédération Française de la Coopération Agricole. Septembre, 12 p. COHENDET P. 1994 « Relations de service et transfert de technologie». In : DE BANDT, J. et GADREY, J. (éd.), Relations de service, marchés de service. Paris : CNRS, 1994, 201-216 p. COMPAGNONE C. 2006 «Le juste dans la relation de conseil en agriculture ». In : REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris. COOP DE FRANCE 2009 « Guide pratique coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un

capital à cultiver ». Edition Coop de France. DE BANDT J. 1994 « Relations de service, marchés de services », Paris, CNRS Editions, 23-41p. DE BANDT J., GADREY J. 1994 «Relations de service, marchés de service». Paris : CNRS, 11-22 p. DE JOFFRE O., HAMON B. 2008 « Étude d'un modèle de décision dans la coopération agricole : quand la tradition se change en innovation » Gestion 2000. Vol. 25, N. 3 83-106p. DJELLAL D., GALLOUJ F. 2002 « Nouvelle économie des services et innovation ». In : (éd.), Paris: L'Harmattan GADREY J. 1991 «Le service n'est pas un produit. Quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion. Politiques et management publics » 1-24p GADREY J. 1994 « Relations de service, marchés de services », Editions du CNRS. GADREY J. 1996 «Services: la productivité en questions ». Paris: Desclée de Brouwer. GADREY J., GALLOUJ F. 1998 « The provider-customer interface in business and professional services». The service industries journal, 1-15p. GALLOUJ C., GALLOUJ F. 1996 « L'innovation dans les services ». Paris : Economica. GALLOUJ F. 1994 «Economie de l'innovation dans les services. » Paris: L'Harmattan. GALLOUJ F. 1999 «Les trajectoires de l'innovation dans les services : vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes». Economies et Sociétés, Série Economie et Gestion des Services, 143-169 p. GOFFMAN E. 1968 «Asiles ». Paris: Editions de minuit.

GOFFMAN E. 1983 « The interaction order », in American Sociological Review, 48, 1-17p. HIPP C., GRUPP H. 2005 « Innovation in the service sector: the demand for service-specific innovation measurement concept and typologies». Research Policy, 517-535 p. HOWELLS J., TETHER B., COX D., RIGBY J. 2003 « Information Technology Research in the UK: perspectives on services research and development and systems of innovation». Science and public Policy. 33p LABARTHE P. 2005 «Trajectoires d'innovation des services et înertie institutionnelle : dynamique du conseil dans trois agricultures européennes ». Géographie, Economie, Société. Vol. 73, 289-311p. LABARTHE P. 2006 « La privatisation du conseil technique agricole en question. Evolutions institutionnelles et performances des services de conseil dans trois pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas) ». Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Marne-la-Vallée. LAURENT C., CERF M., PASQUIER C. 2002 « Le conseil en agriculture : un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial », in Géographie, Economie, Société 4 Loi no 99-574 du 9 juillet 1999 d'orientation agricole MILES I., HASTRINOS N., FLANAGAN K., BILDERBEEK R., DEN HERTOG P., HUNTIK W., BOUMAN M. 1995 «Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation», Rapport pour DG13 SPRINT-EIMS, Mars. REMY J., BRIVES H., LEMERY B. 2006 « Conseiller en agriculture », Educagri INRA éditions, Paris. SOETE L., MIOZZO M. 1990 « Trade and development in services: a technological perspective». Maastricht: mimeo, MERIT. SOETE L., MIOZZO M. 2001 « Internationalization of services: a technological perspective. Technological forecasting and social change», 159-185 p. SUNDBO J. 1998 « The organization of innovation in services». Oxford: Roskilde University Press.

Annexes

Annexe 1. Le conseil technique et économique aux agriculteurs. Nombre d'agents par type d'organisme professionnel agricole.

Nombre d'agents de conseil et de recherchedéveloppement Sur financement public ou professionnel mutualisé Sur prestations payantes ou intégrées au produit Echelon national dont: 1300 1050 250 Instituts et centres techniques 1120 900 220 autres organismes nationaux 180 150 30 Echelon territorial dont: 12300 6250 6050 Chambres d'agriculture 6100 4500 1600 Coopératives 7500 150 1350 Contrôles de performances (Conseillers d'élevage) 1800 100 1700 Centres de gestion (Conseillers et experts) 1300 10 1200 ADASEA 500 400 100 Syndicats 300 300 Autres 800 700 100 Total agents 19600 7300

 $6300\ Source$: Estimation 2004 d'après ANDA / ADAR, APCA, CFCA (Rémy et al, 2006) Pag. 41

Chapitre 6 Les organisations agricoles professionnelles 62

LES ORGANISATIONS RURALES AU MAGHREB. LEUR ROLE DANS LE DEVELOPPEMENT: UN ESSAI D'EVALUATION.

Omar Bessaoud 2008

Résumé : Des réformes institutionnelles ont autorisé la liberté d'association dans les pays du Maghreb. L'émergence et/ou l'essor d'un réseau ramifié d'organisations offertes par ces nouvelles politiques de développement rural ont multiplié les possibilités d'action autonome des acteurs sociaux dans la vie locale. Toutefois ce processus de développement des organisations agricoles et rurales est contrarié par des contradictions qui exigent à l'avenir la mise en œuvre concrète de stratégies et de politiques publiques fortes, réformant à la fois les modes de répartition des richesses créées et la redistribution des pouvoirs. Les nouveaux modes de gouvernance locale rurale doivent en particulier contribuer à approfondir les formes de décentralisation et les principes de démocratie locale qui l'accompagnent.

Introduction

1 Cf. « Stratégie développement rural 2020 » (Maroc), « Stratégie développement rural durable » (2004 (...)

1La démarche fondamentale qui découle des stratégies de développement agricole et rural durable définie ces dernières années dans les pays du Maghreb, s'appuie sur le principe d'une gouvernance locale assurée par la présence « d'organisations rurales fortes, représentatives des populations agricoles et rurales et s'impliquant effectivement dans les projets de développement rural local »1.

2Les structures organisationnellessont considérées comme le creusetde l'action collective des producteurs agricoles et des communautés rurales pour gérer leurs ressources naturelles ou économiques, pour participer aux processus de décision économique ou pour assurer les formes de représentation et de défense des intérêts des populations appartenant au monde et/ou à l'espace rural.

2 Le douar au Maghreb résulte historiquement de la décomposition des tribus agropastorales. Il regrou (...)

3Il convient de rappeler que les organisations agricoles et rurales rassemblent de multiples acteurs sociaux. Elles concernent autant l'institution communautaire ou villageoise organisée sur un mode traditionnel (associations de douars, djemâa)2, que les structures associatives, les Organisations professionnelles agricoles (OPA), les coopératives ou les groupements économiques d'intérêt commun constitués dans une commune rurale sur une base juridique moderne. Elles sont impliquées dans les relations avec les structures publiques et services extérieurs de l'État, ainsi que celles qui relèvent des collectivités locales.

3 Les observations et données factuelles qui suivent sont le produit d'une recherche empirique menée, (...)

4Dans une première partie, l'évaluation portera sur les changements qu'a connu, au cours de ces dernières années, le paysage institutionnel et le tissu organisationnel des secteurs agricole et rural. La deuxième partie s'attachera à mettre l'accent sur les dynamiques ainsi que sur les contradictions et difficultés rencontrées dans les processus d'intervention des organisations rurales. L'analyse de leurs activités, de leur mode de fonctionnement, de leurs relations avec l'environnement administratif, économique ou politique et de l'état de leur capital social serviront de critères de base pour une typologie des organisations rurales fait l'objet de la troisième partie3.

Les changements du paysage institutionnel et organisationnel agricole et rural

5Des changements sont intervenus dans le paysage institutionnel, en rapport notamment avec le processus de réformes économiques et de décentralisation administrative engagé dans l'ensemble des pays du Maghreb.

6II a fallu attendre les années 1980 pour que plusieurs éléments convergent pour confier plus de droits à la société civile et à ses organisations. L'application des politiques d'ajustement structurel, qui implique le retrait relatif de l'État, les pressions européennes pour l'élargissement des libertés démocratiques, ainsi que la promotion de politiques de décentralisation sont autant d'éléments qui vont contribuer au changement d'attitude des États à l'égard des organisations non gouvernementales. L'État, qui s'était proclamé comme le moteur du développement des organisations professionnelles et des organisations rurales en

général, va les reconnaître comme des entités légales pouvant constituer des relais locaux de dynamisation économique et de régulation sociale. La mise en œuvre des réformes dans le cadre de l'application des politiques d'ajustement structurel impliquait, par ailleurs, le transfert au profit d'organisations agricoles et/ou rurales d'activités que l'État n'assumait plus (Bessaoud et Jouve, 2005).

7Le processus de construction des institutions du développement rural est donc un phénomène récent qui correspond aux années de crise (1980). Il se déroule à des rythmes différents selon les pays et avec des modes d'intervention directe de la puissance publique.

8Il convient toutefois de distinguer le processus en cours en Algérie, pays qui a été engagé dans une transition d'une économie centralisée à une économie de marché, de celui mis en œuvre plus graduellement dans le cadre de plans d'ajustement structurel (Maroc en 1983 et Tunisie en 1986).

1. Algérie : transition vers une économie de marché

9En Algérie, les réformes libérales au début des années 1990 se sont traduites par un désengagement de l'État – sinon un redéploiement favorable au secteur privé – qui a eu pour effet de réorienter les missions des institutions publiques.

4 Une wilaya correspond sur le plan administratif au département en France

5 Cf. décrets exécutifs n° 91-118 du 27-4-91, n° 91-394 du 22-10-91 et n° 92-379 du 131-92.

10Les réformes économiques ont en effet introduit de nouveaux principes de gestion du secteur agricole et rural. L'État algérien a opéré un retrait de la sphère agricole, qui a été accompagné d'une plus grande autonomie des producteurs vis-à-vis de ses structures administratives et de services. Il a restauré des institutions qui préexistaient aux périodes de réforme ou de révolution agraires (les Chambres d'agriculture et les Organisations professionnelles). Il a été créé 47 Chambres d'agriculture, soit une par wilaya4 et une Chambre nationale d'agriculture, et leur installation date du début des années 19905. La création des Organisations professionnelles s'est effectuée durant la période de privatisation de l'économie. Elle s'inscrivait dans un processus de libéralisation du champ politique qui résultait de la nouvelle Constitution de 1989 qui consacrait la liberté d'association (Bédrani et al, 2004). La création de ces Organisations professionnelles et des Associations de producteurs fut le produit d'un mouvement initié par le haut – donc pas par les agriculteurs eux-mêmes – pour accompagner les réformes économiques menées dans l'agriculture depuis 1987. L'objectif affiché des autorités était, en effet, de susciter des organisations capables de représenter les agriculteurs pour toutes les questions touchant à la définition et la mise en œuvre de la politique agricole.

6 Loi n° 90-31 du 4-12-90 relative aux associations.

11Les Associations professionnelles agricoles sont créées dans le cadre de la loi sur les associations (quel que soit leur type)6. Elles étaient quasiment inexistantes avant les années 1990, mises à part deux ou trois s'occupant de l'élevage. En 1999, on compte, d'après les services du ministère de l'Agriculture, environ 1 300 associations regroupant 112 000 adhérents, toutes ayant été créées dans le cadre de la loi 90-31 sur les associations de 1990 (qui ne soumet plus à autorisation politique la création d'associations de citoyens). Les associations de wilaya, nationales et régionales, ont pratiquement toutes été créées à l'instigation de l'administration agricole qui en avait besoin pour mener à bien la mise en place des Chambres d'agriculture de wilaya et nationale.

12Par ailleurs, l'évolution de la coopération agricole depuis l'indépendance a connu deux phases.

13• La phase avant 1987, où les coopératives agricoles de services et les coopératives de production créées dans le cadre de la révolution agraire de 1971 se trouvaient sous la tutelle et le contrôle étroits de l'administration de l'agriculture. Celle-ci nommait leurs directeurs et subventionnait largement leurs investissements matériels et leurs budgets de fonctionnement;

7 On notera que les coopératives ne vont bénéficier que tardivement de l'avantage généralement accord (...)

14• La phase de réforme après 1987 qui supprime la tutelle du ministère de l'Agriculture et autorise la libre création des coopératives. La construction des coopératives de services est engagée en rapport avec de nouvelles dispositions juridiques qui précisaient leurs modes de constitution et de fonctionnement7. Les anciennes coopératives sont « réorganisées » ; elles conservent généralement leur personnel mais procèdent à l'élection des nouveaux dirigeants par les désormais « sociétaires réels ».

8 Source : ministère de l'Agriculture et du Développement rural (Algérie). Direction de la Règlementa (...)

15Cette libéralisation s'est accompagnée d'une

explosion dans la création de coopératives. On passe ainsi de 283 coopératives de services en 1988 à 1 298 en 1994 et 1 676 en 1999. Depuis cette date, l'accroissement du nombre de coopératives enregistrées s'est toutefois ralenti et reste relativement modeste8.

2. Tunisie et Maroc : organisations rurales agricoles et plans d'ajustement structurel

16Les droits de propriété, les structures d'encadrement et de services, les formes d'intervention et d'organisation de la puissance publique ainsi que les politiques rurales évolueront de façon sensible dans ces deux pays, au cours des années 1980-1990.

17En Tunisie. l'histoire des organisations professionnelles agricoles (de la colonisation, de la période de « tunisification » ou de construction de l'État-Nation, la « coopérativisation forcée », le retour au libéralisme) montre des évolutions très contrastées. Après leur effacement dans les politiques agricoles antérieures, les institutions et organisations rurales en Tunisie se sont diversifiées depuis la mise en œuvre de plans d'ajustement structurel en 1986. En effet, depuis cette date, une politique d'encouragement à l'émergence et au renforcement des organisations paysannes et professionnelles a été mise en œuvre. Le retour des organisations professionnelles agricoles traduisait d'abord la volonté de l'État de changer de mode d'intervention en favorisant la création de nouvelles modalités de médiation entre agriculteurs et les ruraux. La loi 88-27 du 25 avril 1988 a créé trois Chambres d'agriculture dans le pays: une chambre du nord, une chambre du centre et une chambre du sud. Les limites territoriales de ces Chambres ont été fixées par décret, et la loi a conféré aux Chambres un double rôle : d'une part, un rôle consultatif portant sur les questions intéressant le secteur agricole de leur région respective et, d'autre part, un rôle d'intervention couvrant la vulgarisation agricole, la formation permanente des agriculteurs et la promotion du secteur agricole.

18Les Chambres d'agriculture ont été définies dans la législation tunisienne comme des établissements publics à caractère particulier placées sous la tutelle du ministre de l'Agriculture, qui approuvait les budgets, le règlement intérieur, et le statut du personnel et proposait le directeur général. Cette tutelle a été assouplie par rapport à celle exercée sur les établissements publics de façon générale. Outre le personnel recruté (application du statut de la fonction publique), les Chambres bénéficiaient de cadres mis à leur disposition par le ministère de l'Agriculture. Par ailleurs, la présence de représentants du syndicat des

agriculteurs (Union tunisienne de l'agriculture et de la pêche : UTAP) – dont les missions doublent celle des Chambres – a été hégémonique, incitant ainsi l'expression de propositions en faveur d'une dissolution des Chambres.

19Des Groupements interprofessionnels (GI) ont été constitués conformément à la loi 93-84 du 26 juillet 1993, complétée par le décret 94-1165 du 23 mai 1994 qui a fixé les missions des GI autour des axes suivants .

- -l'intégration des filières;
- -l'assistance aux professionnels en vue d'augmenter la diversification de la production ;
- -l'amélioration de la qualité;
- -la promotion de la transformation, du conditionnement et de l'exportation ;
- 9 Les GI sont, d'après la loi, des « personnes morales d'intérêt économique public ». Les groupements (...)

la concertation entre les professionnels et l'administration9.

20Fortement discréditées à la suite de l'échec de l'expérience de socialisation de l'économie tunisienne dans les années soixante, les Coopératives de services agricoles (CSA) ont bénéficié d'une politique active de promotion au cours des années quatre-vingt à la faveur de la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel. Le nombre de CSA a presque triplé depuis la mise en place de ce plan pour le secteur agricole en 1986, passant ainsi de 71 CSA en 1987 à 205 en 2000. À côté des Coopératives, près de 250 Comités de développement ont été créés. Ce sont des comités informels initiés surtout dans le cadre de projets de développement agricole et rural dans les zones difficiles (projets de la Banque mondiale et du Fonds international de développement agricole (FIDA)). Généralement, dans le cadre de ces projets, un groupe « représentatif » de la population est organisé pour faire le lien entre la population et les techniciens du projet.

10 Loi n° 35 du 6 juillet 1987.

21La diversité et la complexité des problèmes rencontrés dans la gestion de l'eau dans les zones rurales, ainsi que la difficulté que rencontre l'administration à assurer le contrôle et une gestion efficace des équipements d'irrigation, ont été les principales raisons pour la mise en œuvre de la politique de promotion des associations d'intérêt collectif (AIC)10.

22Les Groupements d'intérêts collectifs (GIC), qui dataient de l'époque coloniale, ont été réactivés dans

le milieu des années 1980 afin d'assurer directement la gestion de la ressource en eau, et ceci tout en maintenant une coopération étroite avec les services locaux du ministère de l'Agriculture. Les nouveaux codes forestiers (1988) et de la conservation de l'eau et du sol (CES) – 1995 – vont adopter le principe des GIC pour la gestion des espaces forestiers et des lacs collinaires. Quatre types de GIC (d'irrigation, d'eau potable, forestiers, pour la conservation de l'eau et du sol) vont ainsi être créés. En 2005, une décision est prise par les pouvoirs publics pour les généraliser à tous les périmètres irrigués ; l'on dénombrait en 2003 environ 820 GIC d'irrigation qui touchaient près de 83 000 exploitants. Le législateur (loi de 1999) a confié à des Groupements de développement agricole (GDA) des missions de conservation des ressources naturelles, de réalisation de travaux et d'équipements agricoles et ruraux, d'échanges et de commerce avec l'étranger.

23Au Maroc, à partir du début des années 1980, le désengagement de l'État de certaines activités ou de services en agriculture, la libéralisation du commerce des produits agricoles, le changement du mode d'intervention dans le développement agricole au profit de formes partenariales, ont favorisé la promotion d'organisations rurales (El-Alaoui et al, 2000).

11 Certaines nouvelles provinces ne disposent pas encore de leur Chambre d'agriculture.

24Il existe au Maroc 37 Chambres d'agriculture, à raison d'une par province11. Elles se sont regroupées une Fédération nationale des chambres d'agriculture. L'organisation interprofessionnelle dont l'objectif est de coordonner l'activité de filières professionnelles, ne concernera qu'un nombre limité de filières (fédération interprofessionnelles du secteur avicole. association interprofessionnelle producteurs de bananes. centre technique interprofessionnel des oléagineux).

12 La création des coopératives est régie par le dahir n° 1-83-226 du 5 octobre 1984 portant promulgat (...)

25Les coopératives agricoles couvrent différents secteurs d'activités 12. Deux grandes catégories de coopératives sont à distinguer : « les coopératives de la réforme agraire » et les coopératives « hors réforme agraire ». Le recensement général des coopératives de 1998 a dénombré 1 724 coopératives couvrant de multiples services (collecte et commercialisation du lait, élevage du bétail, approvisionnement, utilisation commune des engins agricoles, légumes, irrigation, aviculture, agrumes, olives...).

13 La loi sur les AUEA n° 2/84 promulguée le 21 décembre 1990, par dahir 1-87-12.

26En matière d'irrigation, on assiste à la mise en place, de petite et moyenne hydraulique mais aussi de grande hydraulique, de nombreuses Associations d'usagers de l'eau agricole (AUEA), appelées à participer, progressivement, à l'aménagement, à l'exploitation et à la maintenance des systèmes d'irrigation13.

14 Approche qui est consignée dans un document de référence intitulé « Stratégie de Développemet Rural (...)

15 Source: MADRPM/ DEPAP (2000).

27La nouvelle stratégie de développement rural intégré, qui a pour ambition de réduire l'ampleur des retards du monde rural, vise la satisfaction des besoins essentiels des populations en termes d'équipement (eau, assainissement, routes, électricité, logement, et de services de base (scolarisation, etc.) alphabétisation, soins de santé, etc.) en s'appuyant sur les organisations paysannes14. Il existe quelque 180 associations dont 56 associations à caractère national et 124 associations à caractère régional. Ces associations couvrent de nombreux et divers secteurs d'activités autour, soit de produits (fruits et légumes, céréales et légumineuses, semences et plants, ovins et caprins, plantes sucrières...), soit de services (approvisionnement en facteurs de production, export, micro-crédit...), soit d'actions de développement local15

3. L'émergence de nouvelles organisations agricoles et rurales

28Il faut, par ailleurs, signaler que de nouvelles organisations agricoles et rurales émergent indépendamment d'impulsions institutionnelles et de programmes gouvernementaux. Ces différentes organisations peuvent relever d'initiatives sectorielles (gestion de l'eau, producteurs fermiers...) mais aussi d'initiatives plus globales (développement local). Cette émergence est liée au foisonnement d'initiatives collectives qui se manifestent aujourd'hui dans le milieu rural. Des habitants se sont organisés et mobilisés pour prendre en charge leur développement (services, valorisation d'une production), résoudre un problème commun, défendre des valeurs (protection environnement, solidarité...), ce qui s'exprime notamment à travers le mouvement associatif.

29Au Maroc, de nombreuses associations ont ainsi vu le jour sur la base d'initiatives locales. Elles se présentent comme solution endogène à une situation de crise vécue dans un douar ou une communauté villageoise (Mahdi et al, 2004). Des coopératives sont créées sous la pression des besoins, et le même phénomène a pu être observé en Algérie où des coopératives de services ont été constituées par des éleveurs dans les zones steppiques afin de profiter des avantages accordés par l'État en matière de distribution d'intrants (aliments du bétail) et mise à disposition de services (vétérinaires, formation).

30Le développement d'associations professionnelles ou d'organisations rurales a été favorisé par l'apparition de nouvelles élites, liée notamment aux progrès enregistrés par le système scolaire réalisés dans les pays du Maghreb. C'est ainsi que certaines zones rurales ont su tirer profit de l'installation d'un réseau de lycées ou d'institutions universitaires recrutant leurs effectifs dans les bassins intérieurs de ces pays (cas du Maroc et de l'Algérie). La crise de l'emploi qui a affecté les diplômés de l'enseignement technique supérieur, a conduit de jeunes promoteurs de projets, des femmes, d'anciens fonctionnaires mis en retraite anticipée, à utiliser les opportunités offertes par le nouveau cadre institutionnel. Ils ont été à l'initiative de projets ruraux innovants développés dans le cadre du mouvement associatif local, régional ou national (promotion de produits de terroir, production biologique, valorisation de ressources locales telles les plantes aromatiques et médicinales, création de gîtes ruraux, tourisme de montagne, unités de première transformation...).

31L'émergence des organisations agricoles et rurales profite de la présence de leaders d'opinion originaires du milieu rural qui, par leurs qualités personnelles ou influence politique ou professionnelle, parviennent à regrouper, au sein d'une organisation des intérêts parfois divers (lutte pour la préservation l'environnement, défense des patrimoines de religieux, organisation de fêtes locales et de rassemblements culturels). Ils ont permis à des populations d'être ainsi présentes dans les instances de représentation locale (commissions et conseils d'élus locaux, comités techniques de sélection des projets...).

32Les dynamiques observées dans le développement des organisations au Maghreb se heurtent toutefois à des contraintes et contradictions qui ont fait obstacle à la réalisation de leurs objectifs et de leurs activités. Les contraintes et les défis dans les processus d'intervention

33Dans la majorité des cas, toutes les formes d'organisations agricoles et rurales sont confrontées, d'une part, à des problèmes de statut juridique découlant d'un processus de décentralisation inachevé

et, d'autre part, à des problèmes de ressources et de capacités (financières, matérielles ou humaines) qui limitent l'efficacité de leurs interventions dans les champs de compétence qui leur sont dévolus.

1. État-Organisations rurales : des frontières aux statuts juridiques flous

34La réorganisation des institutions dans le sens de la décentralisation, qui est un impératif économique urgent et essentiel, reste un processus inachevé. Au plan juridique, les statuts qui ont été arrêtés, placent souvent les organisations agricoles et rurales (et les OPA en particulier) sous la tutelle et/ou l'autorité des administrations locales, limitant ainsi leur autonomie et leurs capacités d'intervention. En général, les organisations professionnelles sont souvent amenées au niveau de leurs activités à exécuter des mesures définies par la puissance publique.

16 Le CRDA correspond à la Direction départementale de l'agriculture (DDA) en France.

35Ainsi en Tunisie, les coopératives de services qui semblaient les mieux préparées sur le plan organisationnel pour occuper une place majeure dans le développement agricole et rural sont freinées dans leurs initiatives à caractère économique par un statut juridique contraignant. La direction quotidienne des activités de la coopérative est assurée par le directeur qui est un cadre détaché du ministère de l'Agriculture, plus précisément du Commissariat régional au développement agricole (CRDA)16. Ce directeur est chargé de la fonction administrative et de la gestion de la coopérative. L'État, par l'intermédiaire du CRDA, exerce ainsi une fonction de contrôle direct et de mise sous tutelle des coopératives.

36Les Chambres d'agriculture en Tunisie sont placées sous la tutelle du ministre de l'Agriculture, qui approuve les budgets, le règlement intérieur, et le statut du personnel et propose le directeur général. Les Chambres agricoles bénéficient de cadres mis à leur disposition par le ministère de l'Agriculture. Les statuts, de même que les pratiques administratives observées, maintiennent ces organisations sous l'emprise et l'autorité des pouvoirs locaux (Abaab et al, 2004). Le rôle de ces organisations reste majoritairement consultatif et il n'existe pas d'expériences fortes faisant une place réelle aux acteurs locaux en matière d'information, de concertation et de participation.

37Les mêmes remarques peuvent être faites pour les cas des Chambres en Algérie ou au Maroc. La nature de ces dispositifs administratifs et institutionnels pose souvent la question de la reconnaissance réelle des

associations rurales comme partenaires des institutions publiques. La légitimité des interventions et la participation à l'élaboration ou à la mise en œuvre des projets impliquant les organisations agricoles et les associations rurales sont toujours à réaffirmer auprès des administrations et des structures de représentations publiques.

38Ce déficit institutionnel traduit a contrario la qualité réelle des relations qu'entretiennent ces organisations avec leur environnement.

2. La maîtrise des relations avec l'environnement institutionnel

39En général, les organisations ne sont pas conviées comme partenaires de la conception des programmes de développement. Elles sont identifiées par l'offre de services qu'elles proposent et non du fait de la connaissance qu'elles ont de leur public ou de leurs adhérents.

40Il faut bien rappeler qu'au-delà des stratégies de chaque organisation concernant ses liens à l'environnement, on constate que le jeu des relations entre les différents acteurs est influencé par les institutions existantes. Globalement, différentes études montrent que le dynamisme organisationnel de ces dernières années peut se caractériser par des relations sur des bases formelles (partenariat) ou informelles (échanges entre associations par exemple) en fonction des besoins ou du fait des incitations institutionnelles (Bessaoud et Druguet, 2004).

41Le principe de partenariat, qui implique une concertation étroite entre les représentants des associations agricoles et les institutions compétentes de chaque État à tous les stades de la programmation des projets ou des opérations de développement, n'a pas été la règle en usage. Le principe de subsidiarité – corollaire de la décentralisation – n'a pu être appliqué de manière satisfaisante, les institutions locales ne disposant ni de l'expertise pour sélectionner les projets, ni des ressources suffisantes pour financer leurs actions.

42Les relations entre les organisations, notamment celles relatives à la formation de partenariats, sont apparemment difficiles à maintenir et à faire progresser. De manière générale, elles se constituent pour répondre à une stimulation extérieure concrète et ponctuelle. Étant donné la spécialisation des fonctions dans les organisations, la participation aux partenariats n'est jamais suffisamment définie et qualifiée. Par ailleurs, on note toujours, dans les pays du Maghreb, que les échanges se font essentiellement de façon verticale car, au niveau horizontal ou local, les

relations et les formes de coordination avec les autres acteurs sont encore embryonnaires. Dans de rares cas où elles sont formalisées, ces relations connaissent certaines difficultés de fonctionnement et d'efficacité. Les Chambres d'agriculture et les ONG sont ainsi tentées de privilégier les relations avec l'administration en raison de leur dépendance (en termes de patrimoine et de ressources financières) à son égard.

43La plupart des organisations sont encore fragiles du fait de leur création récente et de pratiques issues du dirigisme administratif, de la faiblesse de l'État de droit et/ou de comportements inhérents à ces phénomènes. Les organisations rurales ont parfois servi de relais d'intérêts extérieurs à leur objet ou à leur public, et les tentatives réelles déployées par certains organismes publics d'instrumentaliser les associations (notamment des associations à vocation sociale) ont ainsi fortement limité leur autonomie de fonctionnement et de décision. Elles sont parfois victimes de détournement au profit de leurs dirigeants et/ou de certains groupes sociaux, de constitution d'un réseau de clientèle politique ou de corruption. Elles s'avèrent dès lors peu représentatives de l'ensemble du monde agricole, en particulier des agriculteurs et des ruraux pauvres.

44Une fraction du secteur privé est en revanche, mieux organisée dans certaines branches de production de biens et services impulsées par des forces extérieures au monde rural : entrepreneurs urbains, commerçants, cadres de l'État ou de l'armée très présents dans les organisations interprofessionnelles spécialisées dans les cultures d'exportation, les groupements professionnels des services touristiques ou les syndicats et coopératives du secteur de l'artisanat rural.

45Très souvent, les institutions et les organisations agricoles sont le reflet de structures dualistes qui caractérisent encore les campagnes maghrébines. Il faut signaler la polarisation d'institutions et d'organisations agricoles et rurales de toute nature et/ou leur concentration dans les zones les plus favorisées du point de vue de leur potentiel naturel de production, de leurs capacités humaines et de leur capital économique. Les petits paysans et les agriculteurs pauvres sont absents des structures et des organes de représentation professionnelle. Il faut souligner que les politiques libérales ont très nettement favorisé le monopole de la représentation dans les associations des entrepreneurs ruraux et agricoles, ou de groupes de capitalistes agraires largement insérés dans les marchés locaux et/ou internationaux. Les « petites » organisations et associations paysannes ne disposent pas toujours de moyens d'action efficaces, ou tout au moins ne sont pas à même d'être mieux représentées dans le paysage institutionnel et organisationnel local, compte-tenu du rapport de forces qui leur est ainsi imposé.

46En définitive, la gouvernance locale se caractérise aujourd'hui par une concentration des pouvoirs et/ou une asymétrie des pouvoirs au profit de l'administration publique ou d'organisations « institutionnalisées » ou « dépendantes » des structures étatiques. Ces situations qui sont de nature politique expliquent, d'une part, la faible participation des paysans dans les associations locales et, d'autre part, l'absence de leur rayonnement dans le paysage local. Elles expriment les faiblesses dans le processus d'accumulation du capital social et dans le degré d'apprentissage de l'action collective des acteurs ruraux.

3. Des ressources financières et humaines limitées

47Dans la plupart des pays maghrébins, les organisations rurales sont également confrontées à de fortes contraintes financières.

Les ressources financières

48La situation financière des organisations agricoles et rurales est une question cruciale car elle conditionne souvent leurs possibilités d'action et représente et constitue un indice sérieux pour leur durabilité. Le constat fait par la plupart des pays du Maghreb est que de nombreuses organisations agricoles et rurales sont victimes d'une grande fragilité financière.

49Les Chambres d'agriculture en Algérie, du Maroc ou de Tunisie sont très dépendantes de l'administration étatique :

-elles le sont en matière de patrimoine : les locaux qu'elles occupent leurs sont concédés par l'État ;

-elles le sont en matière de ressources financières : leur fonctionnement dépend en grande partie des subventions budgétaires.

50Par ailleurs, bien qu'elles soient très étroitement dépendantes de l'administration, les Chambres ne se voient déléguer aucune attribution en matière de distribution des subventions accordées par l'État aux agriculteurs. L'attribution de subventions est une source de pouvoir que ni les directions des services agricoles, ni l'administration centrale ne veulent déléguer, même partiellement, aux différents acteurs organisés au sein des Chambres. Pourtant, ce serait un moyen important pour leur donner plus de dynamisme dans l'encadrement de la profession agricole. La contribution des adhérents au financement des activités des groupements inter-professionnels (GI) en Tunisie ou des coopératives en Algérie ou au Maroc

reste également très limitée. Au plan de l'organisation administrative et financière, les GI sont sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, et soumis au contrôle du ministère des Finances.

51En général, pour les trois pays du Maghreb, la forte dépendance financière des organisations rurales par rapport aux structures centrales et au budget des structures gouvernementales, affecte leur niveau d'intervention et/ou de leurs champs d'action.

52À l'avenir, leur capacité à capter des ressources financières et maîtriser la recherche de fonds budgétaires seront, pour elles, un indicateur important de leur viabilité sociale et économique et de leur pérennité.

Les ressources humaines

53Elles constituent un autre élément déterminant pour le fonctionnement des organisations. En effet, l'existence d'une nouvelle élite rurale (souvent plus jeune et intégrant davantage l'élément féminin), produit de la scolarisation, d'élus et de dirigeants plus instruits, a contribué à améliorer le potentiel en ressources humaines des zones rurales ; elle ne doit pas masquer le fort déficit de cadres formés au sein organisations rurales. La maiorité des représentants des associations ont un niveau primaire adhérents (des d'instruction et les coopératives, des groupements de producteurs ou des associations villageoises) souffrent d'illettrisme, voire d'analphabétisme de base.

54Les organisations agricoles et rurales impliquées dans un processus de professionnalisation en leur sein se rencontrent rarement. Quand il existe, ce processus l'implantation d'ONG de nationales (association Touiza en Algérie, association marocaine de solidarité et de développement, groupements féminins de développement pour la consolidation des sources de revenus pour la femme rurale en Tunisie) ou étrangères (la « High Atlas Fondation » pour le développement rural au Maroc par exemple...) et d'agences de développement (à l'instar de l'Agence de développement des provinces du nord au Maroc) qui interviennent dans la mise en œuvre de projets spécifiques (promotion de la femme rurale, microcrédit, diversification des activités en milieu rural).

55La présence d'un personnel qualifié, essentielle pour le dynamisme – voire la survie – des organisations rurales limite les capacités de mobilisation des compétences et du capital humain en général. La vie de nombreuses associations reposent sur un leader ou un animateur dynamique, ce qui fragilise l'organisation sur la durée. Le degré

d'activité des associations dépend de leur capacité à gérer des projets (en termes d'identification, de réalisation et d'évaluation) et à maîtriser les procédures pour solliciter des subventions auprès de l'administration ou auprès de bailleurs de fonds étrangers. Ce manque de formation et d'expérience constitue, en définitive, un handicap majeur pour l'exercice des responsabilités collectives ou individuelles au sein des organisations rurales existantes.

56À la lumière de ce dernier point, trois modalités de fonctionnement des organisations rurales peuvent être dégagées.

17 MEDA: Cadre financier de la coopération de l'Union européenne pour les pays méditerranéens.
18 FIDA: Fonds international de développement agricole; PNUD: Programme des Nations-Unies pour le d (...)

57. La première fonctionne avec des salariés et un personnel de professionnels permanents recrutés et payés par des associations qui disposent de locaux et de ressources financières suffisantes. Dans ce cas de figure, une logique d'entreprise va primer sur la logique associative et tendre ainsi à se substituer au mouvement social ; l'association est généralement gérée quasi-exclusivement par une équipe de salariés permanents – ou temporaires –, les adhérents devenant de simples usagers. Les salariés assument l'ensemble des tâches de fonctionnement mais, surtout, une présence quotidienne au local de l'association pour recevoir, informer, rendre accessibles certaines activités. Ces animateurs sont généralement bien formés, s'investissent dans l'activité de l'association, au point que leur présence est parfois indispensable au dynamisme, voire au maintien de l'association. Ces associations sont généralement celles qui mènent des activités de grande envergure, le plus souvent à l'échelle du département ou d'une région. Ce type d'association est présent au Maroc et en Tunisie, pays qui ont bénéficié de projets de partenariat (dans le cadre de programmes MEDA17 par exemple ou de la coopération bi-latérale) et d'appui à des projets ruraux financés par des organisations internationales (FIDA, PNUD, Banque mondiale, GTZ allemande)18 ou des ONG étrangères.

58• La deuxième modalité de fonctionnement est caractérisée par la domination d'une logique associative, ce qui signifie en d'autres termes qu'il reste sous le contrôle des animateurs et/ou de membres fondateurs actifs, et que son dynamisme et sa durabilité dépendront du degré d'implication des adhérents qui accomplissent, à titre bénévole, l'essentiel des activités. Cette deuxième modalité se

retrouve dans tous les pays du Maghreb. Il semble toutefois que c'est au Maroc, où les structures familiales et communautaires ont été relativement préservées, et où les liens entretenus par des élites urbaines avec leur village d'origine sont plus denses, que cette logique est active.

59. La troisième modalité de fonctionnement des associations se définit davantage par une logique administrative et de services publics (associations rurales de wilaya en Algérie, association tunisienne pour la promotion de la femme rurale). Celle-ci est davantage caractérisée par une présence de cadres techniques payés par l'État, le relayant sur le terrain du point de vue des orientations et des actions. Les habitudes centralisatrices et « planificatrices » des actions de développement présentes en Algérie et en Tunisie exercé une influence sur ont fonctionnement des organisations agricoles et rurales. Dans ces pays, l'État ou ses relais (syndicaux ou politiques) en milieu rural ont eu tendance à plus « planifier » et à plus « encadrer » la participation des acteurs locaux dans la mise en œuvre des projets (ce qui ne signifie pas que ce phénomène est absent au Maroc).

Une typologie des organisations agricoles et rurales

60La construction d'une typologie renvoie à des critères fondés sur l'origine des « initiatives de création » (impulsion institutionnelle « par le haut » ou initiative privée et/ou collective), les « sources de financement » (internes, externes ou mixtes), le « degré d'implication » (forte, moyen ou faible) des membres de l'organisation dans les activités. Ces critères sont qualitatifs, et portent à la fois sur une analyse du fonctionnement interne des organisations et sur les relations entretenues par ces organisations rurales avec leur environnement (Druguet, 2004). Une analyse succincte fondée sur ces critères permet de distinguer quatre types d'organisations rurales.

61• Le premier type renvoie à ce que l'on peut dénommer des « organisations appendices et/ou dépendantes ». De nombreuses organisations sont perçues aujourd'hui comme le prolongement de l'administration ou des collectivités territoriales. Ces organisations sont qualifiées d'appendices parce qu'elles ne sont en fait que des structures de services installées pour gérer ou exploiter un projet en lieu et place de l'État ou de ses institutions décentralisées. Elles sont créées ex-nihilo, avec le soutien public, et permettent d'accomplir des activités que les organismes publics ne veulent pas accomplir pour diverses raisons. Un grand nombre d'entre elles ont été créées à l'initiative de bailleurs de fonds internationaux qui ont exigé de l'administration leur

création pour financer des projets de développement. Ces associations se distinguent par un fonctionnement assuré par des salariés ou des professionnels, les membres ne s'impliquant que pour répondre à des besoins très ciblés. Ces organisations restent sous le contrôle étroit de leurs initiateurs et disparaissent du paysage organisationnel dès lors que les soutiens humains ou matériels leur sont retirés.

62• Le deuxième type repéré concerne essentiellement des « organisations rurales institutionnalisées ».Ce groupe se compose d'associations ou d'ONG (locales ou nationales) institutionnalisées selon plusieurs points de vue : leur financement est issu de subventions externes, les bailleurs de fonds font partie du conseil d'administration et dictent les grandes orientations, et leur fonctionnement est assuré par des salariés permanents. Ces organisations, dont le domaine d'activité est généralement diversifié, bénéficient d'une grande expertise dans la gestion des projets de développement; elles jouissent par ailleurs d'une reconnaissance comme partenaire à part entière par les autres acteurs. Si certaines d'entre elles sont restées sous le contrôle des pouvoirs publics, d'autres cherchent à s'ouvrir, via leur fonctionnement et leurs activités, vers des populations et/ou des groupes ciblés (femmes rurales, jeunes sans emploi, promoteurs de projets...).

63• Un troisième type s'applique aux « organisations rurales autonomes et/ou autocentrées ». Celles-ci sont faiblement dépendantes de l'extérieur : elles comptent sur leurs capacités d'auto-financement (cotisations, souscriptions, produits de leurs services ou de leurs activités) et la principale ressource reste la forte motivation de leurs membres ainsi que leur mobilisation autour de leur objet social. Les activités sont centrées sur les besoins propres des adhérents et bénéfices sont dédiés exclusivement aux les sociétaires, ce qui en fait des organisations autocentrées. Les organisations (formelles informelles) de ce type sont généralement de taille modeste. Elles sont fondées sur la confiance, la convivialité, la proximité géographique ou sociale (famille, voisins, amis) et leur fonctionnement est peu formalisé. Du point de vue institutionnel, ces organisations structurées sur des bases coutumières ou communautaires (Djemâa de villages ou douars) sont peu reconnues et ne sont impliquées dans les interventions publiques ou les projets développement que de façon marginale occasionnelle; ce qui ne signifie pas qu'elles ne sont pas acteurs du développement à leur niveau, ou qu'elles ne peuvent s'impliquer davantage dans des projets de plus grande envergure si des contraintes (financières, disponibilité des membres) sont levées, ou si les membres le souhaitent.

64• Le quatrième type est constitué « d'organisations rurales citoyennes ». Ces organisations sont l'expression de la société civile qui souhaite s'impliquer et prendre en charge le développement de leur territoire, en apportant leur contribution dans des domaines aussi divers que les nouvelles technologies, l'environnement, la promotion de l'emploi, la promotion des femmes, du patrimoine culturel... Elles sont le résultat de démarches d'un groupe de leaders d'opinion populaire, d'une élite villageoise, de personnalités politiques, de néo-ruraux, d'anciens fonctionnaires à la retraite ou d'émigrés. Les adhérents sont motivés pour dynamiser leur milieu d'origine et partagent leur pratique de l'action collective ou de la vie associative. La qualité de la ressource humaine se traduit par un dynamisme dans la recherche de sources de financement pour soutenir des projets, pour identifier ou contribuer à réaliser des programmes profitant généralement à un large public. Ces organisations rurales – de taille relativement importante – constituent des partenaires très efficaces pour les autres acteurs du développement ; elles essavent souvent de conserver leur autonomie vis-àvis des institutionnels qui sont tentés – dans le cadre de la concurrence politique que ces organisations rurales citoyennes leur imposent – de les instrumentaliser ou de les contrôler politiquement. Ces organisations citoyennes sont des viviers dans lesquels se recrutent la nouvelle élite politique et/ou des candidats aux élections locales, régionales ou nationales. Des transitions d'un type à l'autre peuvent marquer les parcours futurs de chacune des organisations, pour peu que les conditions internes ou externes de fonctionnement, d'organisation des ressources ou d'action changent.

65Il reste difficile d'évaluer et/ou de quantifier le poids relatif de chacun des types décrits, et seules des enquêtes et études plus fines pourront identifier la viabilité des constructions en cours. Nous pouvons tout au plus avancer l'hypothèse d'un poids dominant des deux premiers types – « organisations dépendantes » et « institutionnalisées » –, les pays du Maghreb n'avant engagé que très tardivement le processus d'émancipation de la société civile. Des organisations rurales « citovennes » ou « autonomes » vigoureuses. maîtrisant à la fois les règles du marché et les dispositifs institutionnels publics ne pourront, dans ce contexte, s'enraciner ou s'imposer plus massivement que dans le long terme. Les politiques étatiques et le développement des rapports marchands continueront comme par le passé d'exercer une influence sur les communautés rurales. De ces communautés rurales émergent aujourd'hui des groupes ruraux bien informés sur les potentialités qu'offrent leurs territoires et qui ne voient dans les règles antérieures

qu'un frein à leur expansion, auxquels s'ajoute la mobilisation des adhérents autour d'objectifs clairement identifiés. Leur participation aux projets locaux, de même qu'une meilleure appropriation des dispositifs institutionnels, contribueront, d'une part, à renforcer leur rôle dans le développement et, d'autre part, à les ancrer davantage dans leurs territoires ruraux. L'insertion des organisations rurales dans le paysage local, la reconnaissance de leur légitimité en tant que partenaires resteront ainsi étroitement liées au développement de leurs capacités d'adaptation à l'environnement institutionnel et de leur capital social.

Conclusion

66Des réformes politiques ont offert un cadre légal favorisant la liberté d'association dans de nombreux pays du sud de la Méditerranée et du Maghreb en particulier. L'émergence et/ou l'essor d'un réseau ramifié d'organisations offertes par ces nouvelles politiques de développement rural ont multiplié les possibilités d'action autonome des acteurs sociaux dans la vie locale. Le dynamisme organisationnel observé autour de ces activités a été l'expression de nouvelles aspirations des régions et de démarches territoriales promues par les populations et les collectivités locales, en réponse au processus de mondialisation et aux effets qui l'accompagnent. Ce dynamisme organisationnel s'est inscrit également dans une tentative de construction de cadres de négociation et d'action afin d'intervenir plus efficacement sur le développement d'une zone rurale. Le foisonnement des organisations rurales a été la traduction d'un mouvement de recomposition des rapports sociaux et de restructuration des relations existantes entre la société rurale et la société globale. Le développement du mouvement associatif, la création des coopératives ou des groupes de développement rural ont contribué à faire émerger la société civile rurale, et à favoriser l'engagement des populations de ces zones rurales dans des processus d'apprentissage à la démocratie locale. Les modes de gouvernance locale, qui ont associé et impliqué de nouvelles élites, se sont appuyés et/ou ont réactivé également les formes traditionnelles d'organisation des sociétés rurales (assemblées de villages, réseaux familiaux, émigrés...). Ces phénomènes expriment la forte capacité d'adaptation du mouvement associatif organisations agricoles et traditionnelles aux nouvelles réalités du milieu rural.

67Toutefois, ce processus de développement des organisations agricoles et rurales exige à l'avenir la mise en œuvre concrète de stratégies publiques fortes réformant à la fois les modes de répartition des richesses créées – trop inégale – et de redistribution des pouvoirs. Les nouveaux modes de gouvernance

locale rurale doivent contribuer en particulier à approfondir les formes de décentralisation et les principes de démocratie locale qui l'accompagnent.

68Une stratégie de développement rural efficace doit concevoir la décentralisation comme un processus progressif de transfert de fonctions, de ressources et de pouvoirs de décision, en suivant le rythme permis par le renforcement institutionnel concomitant à la décentralisation. C'est sans doute une des conditions pour que le changement de gouvernance soit durable. La recherche d'une meilleure distribution des responsabilités entre les différentes composantes des zones rurales doit être entreprise, et celle-ci ne peut pas simplement venir d'une vision d'aménagement imposée par le haut aux populations rurales, comme il serait risqué de tout abandonner aux initiatives locales. Un équilibre entre les excès d'un centralisme administratif et les risques d'éparpillement des nombreuses attentes locales ne peut être que la résultante d'une négociation autour des problèmes à traiter, et d'un renforcement du tissu institutionnel et des organisations de la société civile rurale.

69Le renforcement des organisations agricoles et rurales au Maghreb reste lié en définitive à leurs capacités à s'approprier et à maîtriser le nouvel environnement institutionnel afin de s'autonomiser et créer les conditions de leur durabilité. Ces organisations sont enfin sommées d'améliorer, d'une part, leur représentativité et leur mode de fonctionnement (plus démocratique) et, d'autre part, de renforcer leurs capacités en matière de gestion, d'animation, et de réalisation de projets dans l'objectif d'une accumulation de capital social nécessaire à leur pleine expansion.

Bibliographie

Des DOI (Digital Object Identifier) sont automatiquement ajoutés aux références par Bilbo, l'outil d'annotation bibliographique d'OpenEdition.

Les utilisateurs des institutions abonnées à l'un des programmes freemium d'OpenEdition peuvent télécharger les références bibliographiques pour lesquelles Bilbo a trouvé un DOI.

Abaab A., Elloumi M., Selmi S. (2004). Les institutions et les organisations du développement rural en Tunisie. Contribution à l'étude Réseau agricultures familiales comparées, RAFAC-CIHEAM-IAM-Montpellier, 47 p.

Bédrani S., Mecheri A., Benmihoub A. (2004). Les institutions agricoles et rurales en Algérie : résultats d'une enquête. Contribution à l'étude Réseau agricultures familiales comparées, RAFAC-CIHEAM-IAM-Montpellier, 21 p.

Bessaoud O., Jouve AM. (2005). Les transformations du monde rural méditerranéen dans le contexte de la mondialisation. Colloque international en hommage à p. Pascon,. 8-10 décembre 2005, Rabat, Maroc, 20 p.

Bessaoud O., Druguet S. (2004). Institutions et organisations du développement rural en Méditerranée. In Ghersi G. et Bachta M.

(Coord.), « Agriculture et alimentation en Méditerranée. Les défis de la mondialisation », Paris, Éditions Karthala, p. 227-325.

Coleman J.-S. (1990). Foundations of Social Theory. Cambridge, Harvard University Press. DOI: 10.1007/BF00997791

Druguet S. (2004). Contribution des associations au développement rural : apports spécifiques et intégration dans la dynamique locale. L'exemple de la Lozère. Thèse Ms. CIHEAM-IAM-Montpellier, sous la direction de O. Bessaoud, Série Master of Science, n° 56.

El Alaoui M., Doukkali R., Moussaoui M., Raki M., Zaher (2000). Analyse-diagnostic de la situation des organisations professionnelles agricoles au Maroc. Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et des Pêches maritimes, Direction des entreprises publiques et des associations agricoles professionnelles, Rabat, 39 p.

Mahdi M., Chattou Z., Hilmi C., El Yagoubi A. (2004). Dispositif institutionnel et organisations du développement rural au Maroc. Contribution à l'étude Réseau agricultures familiales comparées, RAFAC-CIHEAM-IAM-Montpellier, 93 p.

Ménard C. (1997). L'économie des organisations. Paris, Édition la découverte, collection Repères, réédition.

North D.-C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.

DOI: 10.1017/CBO9780511808678

Woolcok M., Narayan D. (2000). Social capital: implication for development theory, research and policy. The World Bank Research Observer, vol. 15, n° 2, p. 225-49. DOI: 10.1093/wbro/15.2.225

Notes

1 Cf. « Stratégie développement rural 2020 » (Maroc), « Stratégie développement rural durable » (2004-Algérie), « Xe Plan 2002-2006 » (Tunisie).

2 Le douar au Maghreb résulte historiquement de la décomposition des tribus agropastorales. Il regroupe au sein d'une agglomération rurale des groupes ethniques d'une même lignée — dit le « arch » — sédentarisés de longue date. Cette entitée n'a pas de reconnaissance juridique. La djemâa renvoie à une assemblée de village. Elle regroupe les « anciens », les notables et autorités morales ou religieuses du village. C'est une instance traditionnelle de délibération, de gestion des affaires du village, de réglement des conflits et de représentation (non formelle) des populations rurales au Maghreb. Cette catégorie n'est pas reconnue par le droit public en application dans les pays du Maghreb.

3 Les observations et données factuelles qui suivent sont le produit

d'une recherche empirique menée, entre 2001 et 2004, dans onze pays méditerranéens dans le cadre du réseau agricultures familiales comparées (RAFAC) du CIHEAM-IAM-Montpellier. Cette étude portait sur le thème des « Institutions et organisations du développement rural en Méditerranée ».

4 Une wilaya correspond sur le plan administratif au département en France

5 Cf. décrets exécutifs n° 91-118 du 27-4-91, n° 91-394 du 22-10-91 et n° 92-379 du 131-92.

6 Loi n° 90-31 du 4-12-90 relative aux associations.

7 On notera que les coopératives ne vont bénéficier que tardivement de l'avantage généralement accordé dans tous les pays à ces institutions : l'exonération de l'impôt sur les bénéfices.

8 Source : ministère de l'Agriculture et du Développement rural (Algérie). Direction de la Règlementation.

9 Les GI sont, d'après la loi, des « personnes morales d'intérêt économique public ». Les groupements sont dotés d'un Directeur général, nommé par le conseil d'administration « conformément à l'avis du ministre de l'Agriculture ».

10 Loi n° 35 du 6 juillet 1987.

11 Certaines nouvelles provinces ne disposent pas encore de leur Chambre d'agriculture.

12 La création des coopératives est régie par le dahir n° 1-83-226 du 5 octobre 1984 portant promulgation de la loi fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de développement de la coopération.

13 La loi sur les AUEA n° 2/84 promulguée le 21 décembre 1990, par dahir 1-87-12.

14 Approche qui est consignée dans un document de référence intitulé « Stratégie de Développemet Rural 2020 ». Ministère de l'Agriculture, du Développement rural et de la Pêche maritime (MADRPM).

15 Source: MADRPM/ DEPAP (2000).

16 Le CRDA correspond à la Direction départementale de l'agriculture (DDA) en France.

17 MEDA : Cadre financier de la coopération de l'Union européenne pour les pays méditerranéens.

18 FIDA: Fonds international de développement agricole; PNUD: Programme des Nations-Unies pour le développement; GTZ: Coopération technique allemande pour le développement.

Référence papier : Omar Bessaoud, « Les organisations rurales au Maghreb », Économie rurale, 303-304-305 | 2008, 8-21.

Référence électronique : Omar Bessaoud, « Les organisations rurales au Maghreb », Économie rurale [En ligne], 303-304-305 | Janvier-juin 2008, mis en ligne le 30 juin 2010, consulté le 02 octobre 2015. URL : http://economierurale.revues.org/487

LES FONDEMENTS DES POLITIQUES AGRICOLES «MODERNES»

Notes de lecture à partir de quelques écrits de Claude Servolin Mohammed Amar Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. Contact : mohammedamar3@gmail.com

Résumé: Considérant que bien qu'ayant jeté les bases d'une analyse des politiques agricoles en France et dans les pays d'Europe occidentale, les écrits de Claude Servolin sont globalement restés peu connus au Maroc, cet article propose quelques notes de lecture à partir de quatre écrits publiés entre la fin des années soixante et la fin des années quatre-vingt. A travers des analyses historiques des politiques agricoles, ces écrits permettent d'abord de se rendre compte que les pays dont l'agriculture est actuellement « modernisée » sont parfois partis de situations plus défavorables que celle que connait aujourd'hui le Maroc. Ils montrent ensuite que les politiques agricoles devraient faire l'objet d'un débat de société pour définir le type d'agriculture et par conséquent le « modèle » d'exploitation agricole à mettre en place. Servolin met l'accent sur le fait que l'option retenue, par la quasi-totalité des pays occidentaux, est celle de l'exploitation familiale « moderne ». Enfin, les écrits de Servolin attirent notre attention sur le fait qu'à ce premier pilier fondamental de politique agricole s'ajoutent trois autres non moins importants que sont les législations permettant ou facilitant l'accès au foncier, l'importance accordée à l'éducation et à la formation professionnelle et l'organisation professionnelle agricole.

Mots clés : Politique agricole, « modèle » d'exploitation agricole, éducation et formation professionnelle, organisation professionnelle agricole.

Introduction

Servolin a été directeur de recherche à l'INRA et a assuré la fonction d'inspecteur général de l'agriculture en France. Dans un ouvrage intitulé « L'agriculture moderne », Servolin (1989) affirme que « l'ancienne politique agricole française ne se préoccupait guère de la diffusion du progrès technique auprès des agriculteurs » et que « la formation professionnelle des agriculteurs était elle aussi complètement négligée, mis à part quelques écoles le plus souvent privées, destinées aux héritiers des grands exploitants ».

En effet, « dans de vastes régions, la société agricole française est restée pendant tout le 19ème siècle et encore dans le premier quart du 20ème très largement soumise à l'influence d'une couche de grands propriétaires fonciers d'origine aristocratique qui pensaient que la société civile devait se gouverner elle-même en s'organisant selon la hiérarchie des communautés 'naturelles' : la famille, le village, la communauté professionnelle, etc. ».

Il est facile, selon Servolin, de voir que cet « ordre social » convenait parfaitement à ces aristocrates terriens, en leur fournissant le modèle d'une société rurale fonctionnant sous leur direction et leur fournissant les moyens économiques (rente foncière), politiques, idéologiques de leur survivance. Selon lui, cette corporation était donc «antimoderniste » et s'opposait à l'action de l'Etat dans toutes ses manifestations politiques (suffrage universel), idéologiques (enseignement obligatoire, école publique) et économiques (politique agricole) (Servolin, 1985b, pp. 45-46).

A cette époque, les faibles moyens de « vulgarisation » technique dont disposaient les services agricoles départementaux bénéficiaient tout naturellement aux « notables » agricoles, dont on espérait qu'ils seraient imités par leurs voisins plus modestes (Servolin, 1989, p.123).

Par ailleurs, Gervais, Servolin et Weil (1965) affirment dans un autre ouvrage que « l'autarcie de l'exploitation, tout au moins dans le domaine alimentaire, est restée la règle, jusqu'à une période très récente ». Pour eux, « cette autarcie participait d'une autarcie plus profonde, qui était celle de la société paysanne tout entière. Le village vivait replié sur lui-même avec ses quelques commerçants et artisans étroitement associés à l'activité paysanne. La façon dont s'opérait le contact avec le marché nécessitait un très grand nombre d'agents et d'intermédiaires de toutes sortes » (Gervais et al., 1965, pp. 35-36).

D'après ces auteurs, « tous ces intermédiaires affrontaient les mêmes problèmes. La qualité, la quantité, la continuité de leur approvisionnement étaient soumises aux aléas (...) même de la production agricole. Le caractère éminemment périssable des produits transformait en désastre tout retard et toute erreur. Et face à un secteur productif de type artisanal et plutôt retardataire, le système commercial compliqué et très coûteux, en raison du grand nombre d'intermédiaires (...) qu'il devait faire vivre exerçait une influence très préjudiciable sur la paysannerie. Même si les intermédiaires étaient nombreux, ils l'étaient bien moins que les paysans dont ils ramassaient les produits. En fait, il leur était relativement facile de s'entendre entre eux pour se partager le marché et (...) de s'accorder, plus ou moins tacitement, sur les cours officiels des divers produits. De tels circuits commerciaux permettaient donc aux intermédiaires de se protéger des risques du marché aux dépens des producteurs, en leur répercutant fidèlement les baisses de prix, mais bien peu les hausses. Loin de constituer un lien entre l'agriculture et le reste de l'économie, le marché des produits agricoles joua plutôt le rôle d'un écran contribuant à son isolement » (Gervais et al., 1965, p.37).

L'adoption d'un « modèle » d'exploitation agricole

En réponse à la question de savoir si la politique agricole est d'une nature différente de celle des autres politiques publiques et en d'autres termes, si l'Etat entretient des rapports particuliers avec le secteur agricole, Servolin (1985, p. 47) affirme que ce dernier « garde une position originale dans la division sociale du travail, du fait de la permanence du caractère individuel et patrimonial des procédés de production et que le travail agricole ne peut donc être contrôlé par le capital de la même façon que le travail du salarié ordinaire ».

Et il ajoute que « tant que le secteur agricole reste « archaïque », composite et qu'il suffit tout juste à approvisionner le marché national, l'Etat peut se contenter d'un contrôle à distance, par la simple régulation des marchés et des prix. Mais dès que le niveau des exigences de la société s'élève et que l'on recherche une intensification accélérée (...), une contribution plus active de l'agriculture à l'accumulation, une gestion plus rigoureuse du secteur devient nécessaire : il faut choisir un modèle de développement agricole et sélectionner les agriculteurs capables de constituer l'agriculture ' moderne' ».

En France, dès 1966, l'intervention de l'Etat a encadré le développement agricole en lui assignant des buts clairs et lui donnant les moyens de s'institutionnaliser. « Le décret du 4 octobre 1966 consacre la notion de développement qui, dépassant de loin la diffusion du progrès technique, se propose de répondre aux questions posées par les agriculteurs sur le devenir de leurs exploitations et du secteur agricole tout entier. Les objectifs du développement sont clairement fixés. Ils affirment, avec la plus grande netteté, que l'Etat veut encourager le développement de l'«

exploitation à responsabilité individuelle », l'exploitation familiale moderne, sur le modèle danohollandais (voir plus bas), comme étant décidément et dans tout l'avenir prévisible la forme de production la plus efficace dans les conditions socio-économiques de l'Europe de l'Ouest » (Servolin, 1989, pp.124-125).

Servolin pense qu'en effet, «jusqu'à présent, dans tous les pays capitalistes occidentaux, la forme soit exclusive soit prédominante de la production agricole est l'exploitation individuelle, reposant essentiellement sur le travail du producteur direct » (Servolin, 1985b, p. 45).

L'accent mis sur l'éducation et la formation professionnelle

La rénovation de l'agriculture entreprise en France après 1945 a exigé des méthodes et des moyens adaptés. Outre la mise en place dès 1947 du système de recherche agronomique, Servolin (1989, p. 123) attire notre attention sur la mise en place, surtout à partir de 1960, d'un système complet d'enseignement technique agricole. Il précise en effet que « de nombreux établissements privés (près de 800), souvent patronnés par les organisations professionnelles agricoles, se développèrent avec l'aide décisive des pouvoirs publics » et que « parallèlement, fut constitué un enseignement public appuyé sur un réseau très dense de lycées et lycées techniques agricoles (2 par département en moyenne) ».

Evidemment, ajoute Servolin (1989, pp.123124), « l'enseignement ne donne ses résultats que dans le long terme. Il fallait trouver les moyens de faire s'élever le niveau technique des agriculteurs en place, ou tout au moins de la partie d'entre eux susceptible de s'engager dans la modernisation ». Or, dit-il, « cette entreprise était complexe : il ne suffisait pas de leur faire connaître les nouvelles techniques, ni même de leur donner le minimum de formation professionnelle nécessaire pour être capable de les mettre en œuvre. Il fallait encore, et c'était peut-être(...) le plus difficile, les faire adhérer aux impératifs généraux de la modernisation, à tout ce qu'elle impliquait de bouleversements dans les mentalités et les genres de vie, les préparer aux efforts, aux difficultés, aux sacrifices qu'elle allait exiger d'eux, et aussi séparer leur sort de celui des autres agriculteurs, moins capables, moins bien lotis ».

117

« La construction du développement s'est appuyée sur les initiatives venues de la couche des jeunes agriculteurs modernistes. (...)En 1959, un décret choisissait d'appuyer l'essentiel de l'effort de formation des adultes et de diffusion du progrès technique sur ces groupes qui se multipliaient à l'instigation des jeunes syndicalistes : une fois reconnus, ils pouvaient percevoir une subvention publique. Par ailleurs, les organisations professionnelles multipliaient à tous les niveaux (...l) les stages de formation, mettaient en place des établissements d'enseignement saisonniers, tels que les Maisons familiales rurales » (Servolin, 1989, p.124).

L'importance donnée à l'organisation professionnelle

« Au début des années 60, beaucoup croyaient que les industries agro-alimentaires étaient destinées à être également les agents de la modernisation de la production agricole, de son « industrialisation ». Ces idées étaient d'ailleurs en faveur chez les technocrates modernistes qui ne croyaient guère à une rénovation du monde paysan par lui-même ». Or, rétorque Servolin, « le capital n'avait aucun intérêt à prendre directement en charge la production et n'en formait nullement le projet. Pourtant, les craintes qu'inspiraient de telles perspectives au monde agricole poussèrent les 'jeunes agriculteurs' à s'organiser pour se présenter aux transformateurs et aux opérateurs commerciaux de manière à être en mesure à la fois de satisfaire à leurs besoins quantitatifs et qualitatifs et de négocier avec eux sur des positions solides » (Servolin, 1989, p.119).

Selon Servolin, malgré certaines erreurs, les « jeunes agriculteurs» « ont largement contribué à diriger, à orienter, à remodeler les agriculteurs, à écarter ceux qui ne pouvaient et ne voulaient pas suivre la « voie de la modernisation » et à proposer aux autres des modèles de développement ». (...) « A leur initiative, fut élaborée une législation obligeant les producteurs à se discipliner. Ce fut d'abord la loi sur les groupements de producteurs, complétée en 1964 par une disposition très importante relative à la possibilité d'extension des règles de discipline: quand un groupement de producteurs reconnu se propose d'organiser une production donnée dans une zone déterminée (il n'est bien sûr reconnu que s'il regroupe une fraction déterminée des producteurs de la zone), la loi rend les règles d'organisation de la production (en matière de quantité, de qualité, de règles sanitaires, de mise en marché...) obligatoires même pour les producteurs de la zone non adhérents au groupement, faute de quoi leur production ne pourra plus être commercialisée » (Servolin, 1989, pp.119-122).

Les paysans avaient, en effet, « besoin d'organismes capables de les représenter, de les protéger, de négocier pour eux avec un monde ressenti comme hostile. Les premiers promoteurs de la coopération, en agriculture, (...) avaient senti qu'elle pouvait constituer une enveloppe protectrice pour la petite exploitation indépendante. Mais ils (...) eurent des objectifs modestes : ils visaient simplement à remédier aux inconvénients les plus criants de l'isolement. Leur premier effort porta sur l'achat en commun de certains produits, comme les engrais chimiques, dont ils étaient

assez puissants pour discuter les prix et contrôler la qualité ». (Gervais et al., 1965, pp. 38-39).

On peut dire, précise Servolin, que « la coopération a contribué puissamment, dans beaucoup de régions et surtout dans l'ouest français, à animer et à développer la production agricole en constituant, souvent à partir d'une coopération laitière, des « pôles coopératifs » polyvalents, fournissant l'approvisionnement en moyens de production, favorisant des productions nouvelles, assurant le conseil et l'encadrement technique et se chargeant de la transformation, du stockage et de la commercialisation des diverses productions ». C'est, par ailleurs, ajoute Servolin « beaucoup plus souvent la coopération qui a assumé la gestion de l'encombrement des marchés et de la surproduction ou encore la commercialisation de toute la gamme des produits frais indispensables mais peu rentables, vu la lourdeur logistique de leur distribution ». « L'Etat, soit directement soit par l'intermédiaire du Crédit agricole, leur a fourni les moyens de poursuivre ces tâches nécessaires du point de vue social, malgré leur faible intérêt économique » (Servolin, 1989, pp.120-121).

« Quant aux tâches pratiques du développement, soustraites aux initiatives désordonnées, elles trouvèrent place dans le cadre des chambres d'agriculture (qui) constituaient un lieu d'institutionnalisation beaucoup plus solide qu'un simple syndicat ». Servolin précise que « tout ce système, ainsi que les actions de formation menées par le syndicalisme, est alimenté par l'Association Nationale pour le Développement Agricole (ANDA), administrée paritairement par l'Etat et la profession ». Pour lui, « ce sont les pouvoirs publics qui ont délibérément remis les tâches du développement à la profession, cantonnant l'administration à la gestion de l'enseignement public » (Servolin, 1989, pp. 125-126).

Nous pouvons comprendre, dit-il, les raisons de ce choix. « Les services agricoles auraient eu les plus grandes difficultés, en tant que représentants de l'Etat, à faire accepter au monde paysan les bouleversements fondamentaux qui étaient jugés nécessaires.

Leur caractère de service public qui leur faisait un devoir d'être au service de chaque paysan était contradictoire avec la recherche d'un développement très sélectif, destiné à former l'élite des agriculteurs de l'avenir. Les organisations professionnelles, à l'inverse, étaient à même de faire accepter à leur milieu la politique nouvelle ». Et surtout, « elles étaient probablement seules capables d'adapter les directives générales de la politique agricole à l'extrême variété des situations locales et de déterminer dans les diverses zones quelles exploitations il fallait encourager et quel modèle d'exploitation il fallait leur proposer (voire même leur imposer !) » (Servolin, 1989, pp.125-126).

Mais, ajoute Servolin, « le renoncement apparent de l'Etat ne doit pas faire illusion : par toutes sortes de moyens administratifs et financiers, il garde la haute main sur le développement. En fait, les organismes professionnels qui gèrent le développement fonctionnent comme une sorte de prolongement de l'appareil d'Etat ». En effet, depuis la mise en œuvre en 1974 des plans de développement, « tout exploitant désirant développer son exploitation, et demandant à bénéficier des prêts du Crédit agricole ainsi que de certains avantages et subventions consentis par l'Etat, doit présenter et faire agréer par le préfet de son département un plan précis et chiffré, montrant que son projet est techniquement cohérent et doit conduire à moyen terme à une amélioration importante de sa productivité et de son revenu » (Servolin, 1989, pp.126-127). La «technostructure » agricole appelée à donner un avis sur les candidatures à des plans développement comprend des représentants de la caisse régionale du crédit agricole, de la chambre d'agriculture, de la direction départementale de l'agriculture, des coopératives, des industries agroalimentaires, des syndicats de producteurs par branche et de la fédération départementale des syndicats d'exploitants agricoles.

Pour Servolin, «ce qui fait en somme l'efficacité de ces appareils d'encadrement, c'est qu'ils permettent de conduire les 'agriculteurs modernes' à s'encadrer euxmêmes. Les contraintes qui leur sont ainsi imposées ne sont pas ressenties, par la majorité d'entre eux, comme des brimades d'un pouvoir extérieur, mais comme l'effet légitime d'une discipline collective, comme des sacrifices qu'individuellement ils doivent consentir pour le développement de la couche à laquelle ils appartiennent. (...) Ce qui revient à dire qu'ils ont été les moyens de 'fabriquer' la nouvelle paysannerie moyenne. Nous parlons de fabrication parce qu'il s'agit là d'un travail multiforme de mise au point des diverses formes de production dans les diverses conditions locales, ainsi que de mise en œuvre des institutions nécessaires au fonctionnement des nouveaux modèles d'exploitation ainsi construits » (Servolin, 1989, pp.127-128).

Néanmoins, affirment Gervais, Servolin et Weil, l'action de la coopération et l'appui financier, technique et législatif des pouvoirs publics n'eurent jamais, en France, l'étendue, la vigueur, le sérieux, la continuité qui les caractérisaient en Scandinavie, en Hollande, en Suisse et en Allemagne. Ils considèrent que « l'exploitation familiale artisanale n'aurait probablement pas accédé, dans ces pays, à un état de quasi-perfection, sans le solide appareil coopératif qui, avec l'aide gouvernementale, a stimulé ses progrès (Gervais et al.,1965, p.40).

Dans un chapitre du traité des sciences politiques qu'il a rédigé, Servolin considère le Danemark comme l'inventeur des politiques agricoles « modernes ». Dans ce qui suit, le lecteur pourra découvrir, à travers quelques extraits de ce chapitre, les raisons objectives qui sous-tendent cette affirmation.

Le Danemark: inventeur des politiques agricoles modernes 19

« Alors qu'au moyen âge, la paysannerie avait connu un régime de liberté (...), elle se vit, au début du 16ème siècle, imposer par la noblesse un « nouveau servage » après une longue et sanglante guerre civile. (...) Dès lors, la production agricole fut organisée de la manière la plus classique. La terre était divisée en deux parties. Sur l'une vivait l'abondante main d'œuvre des petits tenanciers, fixés à leur petite exploitation par l'hérédité de la tenure mais surtout à partir de 1733 par le 'Stavnbaand' ou adscription, qui obligeait le paysan mâle à résider sur le domaine et à reprendre une exploitation si le seigneur l'exigeait. L'autre partie constituait le domaine proprement dit du seigneur qui était cultivé au moyen des corvées (Hoveri), jours de travail et d'attelage dus par les paysans et qui pouvaient atteindre jusqu'à 250 jours par an. Les méthodes de culture étaient rudimentaires. »

« Une intense lutte politique s'engagea à partir du milieu du siècle. (...) Le fond du débat, même au sein de l'opinion réformatrice portait explicitement sur le type d'agriculture à mettre en place. (...) Deux groupes se combattaient farouchement, les uns voulant favoriser une grande propriété moderne à l'anglaise, les autres voulant établir une petite paysannerie nombreuse et solide fondée sur la généralisation de la propriété paysanne. (Et)

19L'ensemble de cette section propose des extraits de Servolin (1985a).

dès le début du 18ème (siècle), l'idée d'une réforme générale de la gestion du pays naît dans l'opinion bientôt travaillée (...) par la philosophie des lumières (...). Les promoteurs de la réforme recommandaient de se mettre au service des humbles, de les aider à s'instruire... Cet état d'esprit se répandit dans la noblesse foncière elle-même. (...) Les fonctionnaires réformateurs surent (en effet) habilement utiliser l'autorité des grands propriétaires (...) pour provoquer un gigantesque remodelage des structures des exploitations qu'ils jugeaient indispensable à la réussite technique de la petite exploitation. (...) Ils imposèrent un remembrement général de toutes les exploitations avec achèvement du partage de toutes les terres d'usage collectif. »

« A partir de 1786, la 'Grande Commission Agricole' achève en quelques années une œuvre législative sur laquelle se fondera le développement de la petite production moderne. Elle abolit toutes les obligations féodales et les remplace par des redevances fixes en argent. Elle inaugure un statut du fermage en rendant obligatoire les inventaires d'entrée et de sortie de bail et l'indemnisation du fermier sortant pour les améliorations apportées au fonds. Mais surtout, dès 1788, une banque publique de crédit fut créée, consentant des prêts à long terme et bas taux d'intérêt aux paysans voulant acheter leur terre. »

« Une fois les paysans maîtres de la terre, il fallait les rendre capables d'accéder aux techniques les plus modernes en élevant leur niveau d'instruction générale et technique. Dès 1814, l'enseignement primaire obligatoire fut établi. Plus important encore fut la création (...) du réseau des Ecoles Supérieures Populaires. Ces écoles (...) étaient ouvertes aux jeunes adultes de toutes origines et de toutes professions. En fait, elles intéressèrent toujours, et jusqu'à aujourd'hui, les fils et filles de la paysannerie moyenne. (...) Ce système de formation, bien que d'initiative privée, doit bien entendu son développement à un soutien actif de l'Etat. (...) Parallèlement un réseau d'Ecoles Professionnelles agricoles fut organisé selon les mêmes principes, avec l'aide financière de l'Etat. »

« Ainsi armée, la petite production agricole danoise allait devoir affronter la grande crise agricole des années 1880 ; (...) cette crise agricole qui affecta toute l'Europe avait été provoquée par l'afflux des blés américains à très bon marché. A la différence de ce qui eut lieu dans la plupart des pays européens (dont la France), la solution protectionniste fut rejetée par le Parlement en 1885. (...) C'est qu'en effet, la paysannerie, depuis le milieu du siècle, s'était massivement reconvertie aux productions animales intensives (...) plus avantageuses que les cultures sur de petites surfaces car susceptibles de donner un revenu à l'hectare beaucoup plus élevé. (...) (Et) les paysans virent très vite l'avantage de pouvoir se procurer des céréales à bon marché pour les transformer en produits animaux. (Ainsi), entre 1870 et 1914, le nombre de vaches laitières doubla, la production de lait tripla, la production de beurre quadrupla... ».

« Evidemment, une telle production excédait de loin les besoins intérieurs et correspondait à une orientation systématique vers l'exportation. Cela fut possible grâce au développement extrêmement précoce et rapide de la coopération sous l'impulsion de la profession organisée et tout particulièrement des 'syndicats' de la paysannerie moyenne (Landboforeninger). Dès 1850, s'était développé un système de crédit coopératif. En 1882 fut fondée la première coopérative de transformation industrielle, en 1886 il y en avait 176, en 1900, 942 : chaque village avait la sienne. (...) Toutes adhéraient à un système de label commun (les Lure). Tour à tour, la coopération se constitua pour la transformation et la commercialisation de tous les produits ainsi que pour l'approvisionnement en moyens de production. »

« Le marché se trouvait unifié sous l'égide des organismes d'exportation fondés par la coopération. (...) De plus en plus, ce sont ces bureaux d'exportation, expression vers le monde extérieur des différentes branches de production fortement organisées verticalement, qui régulent les marchés et les prix, pratiquent des péréquations de prix,

orientent les productions. »

« Au moment de la grande crise de 1932, le système fut renforcé par la création d'un Comité d'exportation unique pour chaque branche et intégrant la production, la transformation et l'exportation. Ces comités d'exportation furent créés par le Ministère de l'Agriculture. Mais leur gestion fut remise à la profession en 1950. Ainsi en 1933, au cœur de la crise, le Danemark inventera le contingentement» (c'est-à-dire raisonner la production en fonction du prix).

« C'est l'exportation aussi qui imposa aux produits agricoles des caractéristiques ' modernes ' (qu'on verra se généraliser par la suite à d'autres pays) : uniformisation des produits, standardisation et spécifications techniques et qualitatives extrêmement précises, et en même temps individualisation vis-à-vis de concurrents éventuels par une politique de marques, de labels ... En somme, l'exportation oblige le Danemark à résoudre, avec cinquante ans d'avance, les problèmes que posera à un pays comme la France la saturation des marchés agricoles. (...) Cela explique que les organisations professionnelles agricoles aient été capables de discipliner la paysannerie dans cet ensemble très unifié et très contraignant d'appareils économiques. »

« Dans le Conseil de l'Agriculture, qui depuis 1919 représente officiellement l'agriculture danoise en particulier face à l'Etat et à l'administration, c'est la Fédération danoise des syndicats agricoles (Landboforening), syndicat de la paysannerie moyenne, qui siège au côté du Comité Central des Coopératives. (...) La composition de ce conseil de l'Agriculture nous paraît exprimer parfaitement la manière dont s'institutionnalise la politique agricole. »

Nous retrouvons dans ces extraits les trois piliers fondamentaux des politiques agricoles évoqués plus haut à savoir l'adoption d'un « modèle » d'exploitation agricole, l'accent mis sur l'éducation et la formation professionnelle et l'importance donnée à l'organisation professionnelle auxquels l'expérience danoise mise en lumière par Servolin ajoute un quatrième pilier qui n'est autre que le traitement précoce de la question foncière.

Conclusion

Malgré le fait que la plus récente des quatre publications utilisées dans cet article date d'il y a 25 ans, les enseignements que ces écrits nous livrent, outre le fait qu'ils sont le fruit de la réflexion d'un chercheur ayant exercé de hautes fonctions, sont à mon sens tout à fait d'actualité aussi bien pour le Maroc que pour d'autres pays en voie de développement. Les politiques agricoles y apparaissent à juste titre comme une affaire de choix stratégiques issus d'un débat de société, c'est-à-dire comme une des attributions de la puissance publique. Mais, l'implication des agriculteurs à travers leurs organisations professionnelles est une condition sine qua none d'aboutissement du processus de modernisation de l'agriculture ; le rôle de l'état étant de permettre et de faciliter l'accès au foncier, à l'éducation et à la formation professionnelle et au financement.

Références

Gervais M., Servolin C., Weil J., 1965. Une France sans paysans, Editions du Seuil. Paris.

Servolin C., 1989. L'agriculture moderne. Collection Points Economie. Editions du Seuil. Paris.

Servolin C., 1985a. Les politiques agricoles, in Grawitz, M. et Leca, J. (Eds.) : Traité des sciences politiques. Tome 4. Presses Universitaires de France. Paris.

Servolin C., 1985b. Corporatisme paysan, éléments d'analyse théorique, Pour, 102, 4148

Chapitre 6 La gouvernance des coopératives 81

LA Saïsset, J.-P. Couderc

Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole: le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon

Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole: le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon Louis-Antoine SAÏSSET, Jean-Pierre COUDERC UMR MOISA 1110 SupAgro Montpellier saisset@supagro.inra.fr jean-pierre.couderc@supagro.inra.fr

Résumé: Les coopératives, qui constituent un mode organisationnel original, subissent de profondes restructurations, notamment dans le secteur viticole en Languedoc-Roussillon, au sein duquel les types de gouvernance sont en pleine évolution. L'objet de notre travail est d'analyser et de caractériser ce système de gouvernance spécifique, à travers l'étude qualitative de 25 entretiens avec des dirigeants de coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon et l'étude quantitative de questionnaires renseignés par 86 caves . Les principaux résultats montrent les inter-relations complexes entre les différents organes de gouvernance et font clairement apparaître les trois dimensions de la gouvernance coopérative (disciplinaire, partenariale et cognitive) permettant d'établir une typologie en 3 groupes aux implications managériales importantes.

Introduction

Depuis au moins 20 ans, le contexte règlementaire, économique et sociétal dans lequel évoluent les coopératives agricoles, et plus particulièrement les caves coopératives, a considérablement évolué et a induit de profonds changements en leur sein : réforme profonde de la PAC et négociations en cours pour 2014, double réforme de l'OCM vins (1999 et 2009), mondialisation croissante des échanges, changements de modes de consommation et préoccupations environnementales de plus en plus prégnantes.

Cela s'est notamment traduit par une décroissance de la production viticole en Languedoc-Roussillon et un fort mouvement de concentration du secteur coopératif régional, le nombre de caves coopératives passant de 360 à 210 de 2000 à 2010 (Saïsset et Cheriet, 2012), même si leur poids économique reste toujours important (Domergue et al, 2012). Dans ce contexte de profondes mutations et compte tenu du type de gouvernance particulier lié au statut coopératif (principe démocratique «un homme, une voix», tandem Président-Directeur, ...), il semble plus que jamais crucial d'analyser les transformations qui sont à l'œuvre dans les systèmes de gouvernance mis en place dans les coopératives vitivinicoles du Languedoc-Roussillon. Le but de cette contribution est que la profession dispose d'une vision et d'une analyse des modes de gouvernance dans les caves coopératives afin d'envisager pour l'avenir les formes de pilotage les plus performantes. Ceci se fait en lien étroit avec l'opération pilote STRATECOOP LR 2013, développée au sein de la FRCA Languedoc-Roussillon, devenue Coop de France Languedoc-Roussillon depuis mai 2012, action financée par FranceAgrimer et le CASDAR. Notre analyse s'appui e sur la prise en compte qu'une coopérative est une firme à part entière, dans la lignée des travaux d'Hemberger et Hoos (1962), de Staatz (1989) ou encore de Cook (1995), et que son mode de gouvernance est spécifique (voir notamment Deshayes, 1988 ou encore Jarrige, 1998). Cook et al (2004) observent d'ailleurs un développement croissant de la recherche liée aux structures de gouvernance au sein des coopératives depuis les années 1990.

Nous inspirant des travaux de Cornforth (2004), mettant en exergue le caractère beaucoup trop unidimensionnel de chaque théorie de la gouvernance d'entreprise , au vu des tensions internes propres aux structures coopératives , nous souhaitons développer une approche multi-dimensionnelle qui nous apparaît beaucoup plus complète et proche de la réalité.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse que les 3 dimensions complémentaires et inter-agissantes de la gouvernance coopérative interne, au sens de Gillan (2006), portent sur les aspects suivants et qu'elles façonnent des types de gouvernance particuliers, en fonction de leur importance réciproque:

- -une première dimension de nature disciplinaire, liée à la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), abordant les relations d'agence en cascade au sein de la coopérative, mettant en avant le conflit d'intérêt interne spécifique entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration, se traduisant par le rôle particulier du tandem Président/Directeur;
- -une seconde dimension de nature partenariale, liée aux théories des parties prenantes et de la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), abordant les relations entre parties prenantes internes (importance des ressources dont le capital humain) et externes, créatrices ou destructrices de valeur, s'appuyant sur l'approche de la coopérative en tant que coalition et certains travaux plus récents (Bleger, 2005; Pédrosa Ortega, 2010, notamment); -une troisième dimension clairement cognitive, plus qualitative, peu abordée par la littérature, et axée sur les
- -une troisième dimension clairement cognitive, plus qualitative, peu abordée par la littérature, et axée sur les processus d'apprentissage et de prise de décision au sein du conseil d'administration (Huse et al, 2005; Burress et

Cook, 2011), ainsi que sur le concept de coûts cognitifs (Wirtz, 2006).

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de l'enquête qualitative menée auprès de 25 coopératives du LR, ainsi que celle de l'étude quantitative (86 caves), puis, dans un second temps, nous en exposons les résultats les plus saillants et, dans un troisième temps, nous les commentons et concluons sur les pistes d'actions à développer.

2 Méthodologie des études

2.1 Généralités

Nous nous inscrivons dans une approche de «contingence générique» (Savall et Zardet, 1997), selon laquelle la forme concrète de la production de connaissances est spécifique, mais sa conceptualisation permet de dégager des invariants à caractère universel. De plus, notre posture et notre méthode de travail sont résolument celles de la recherche-intervention (David, 2000), voire de la recherche-action (Lallé, 2004), alliant, d'une part, notre savoir pratique et empirique portant sur les entreprises coopératives et leurs dirigeants et, d'autre part, notre savoir théorique, en vue de prendre du recul par rapport aux situations rencontrées et de produire du savoir, amenant les professionnels à l'action réfléchie, structurée et «intelligente».

Ainsi, les sciences de gestion sont, dans notre approche, des sciences de l'action finalisée.

2.2 Étude qualitative

Le premier type de démarche méthodologique adoptée dans cette recherche est de type qualitatif. Elle a consisté à réaliser un certain nombre d'entretiens semi-directifs en tête à tête avec des Directeurs et Présidents de coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon au cours du premier semestre 2012.

Pour ce faire, nous avons étudié un échantillon ad hoc de 25 caves coopératives, dont la plupart étaient Caves Coopératives Interactives au sein de l'outil COOPERFIC 1, en recherchant une certaine diversité en matière de performance économique (volume de production et modes de commercialisation) et financière (rémunération à l'hectare et capacité d'autofinancement) afin de réaliser des entretiens approfondis avec les dirigeants (Directeurs et parfois Présidents) sur les thèmes de la gouvernance, mais aussi de la stratégie d'investissements et de la performance. Soulignons ici que notre réflexion comporte des limites clairement définies: elle n'a aucune vocation statistique ni aucun caractère exhaustif car elle porte sur un nombre restreint de caves coopératives; elle porte sur des caves coopératives présentes dans COOPERFIC det comporte de ce fait un biais de sélection des cas examinés. On peut décrire l'échantillon concerné de la manière suivante: 1Caves coopératives alimentant en informations économiques et financières, sous réserve de confidentialité, la base de données COOPERFIC (Coopératives Performance Informations et Connaissance), outil d'intelligence économique, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon et maintenant Coop de France LR, grâce au financement du Conseil Régional Languedoc-Roussillon. Site internet www.cooperfic.fr

```
Nombre de caves coopératives
Répartition géographique
-Aude..... 6
-Gard..... 7
-Hérault..... 9
-Pyr Orient . 3
Production
-< 20
000 hl .....4
-20
40
000 hl .... 4
-40
60
000 hl .... 6
-60
80
```

000 hl 6
-> 80000 hl 5
Mode de commercialisation
-Vrac11
-Conditionné 8
-Mixte6
Taille du conseil d'administration
-3 à 10 membres4
-11 à 15 membres9
-16 à 25 membres10
-> 25 membres 2
Personnes rencontrées
-Directeur 19
-Président1
-Duo5

Tableau1:Etude qualitative

-Caractéristiques de l'échantillon des 25 caves coopératives interviewées

Les entretiens semi-directifs, d'une durée allant de 45 minutes à deux heures, ont permis de développer une analyse qualitative textuelle et thématique d'ensemble, permettant de préciser les trois dimensions de la gouvernance qui constituent, à nos yeux, des déterminants importants de la performance globale.

Les 25 entretiens conduits, dont 21 ont été enregistrés et intégralement retranscrits, ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu adaptée , à travers notamment des fiches de synthèse par cave reprenant les différents points abordés et permettant d'identifier les verbatim les plus marquants.

Cette analyse a pour but de nous permettre d'appréhender avec pertinence la diversité des approches, mais aussi les postures communes.

Nous en avons ensuite tiré une approche typologique, sous forme de notation de 9 critères qui sont apparus particulièrement importants à travers les différents entretiens (3 critères pour chaque dimension: disciplinaire, partenariale et cognitive) que l'on peut synthétiser comme suit:

Tableau2: Grille de notation de la gouvernance coopérative

2.3 Étude quantitative

Gouvernance coopérative

/ 15

Ce volet quantitatif est venu compléter et approfondir les résultats obtenus à partir de l'étude qualitative. Basé sur un questionnaire directif, essentiellement axé sur des éléments directement quantifiables, il a été administré à 86 dirigeants (principalement des directeurs) de caves coopératives du Languedoc-Roussillon (dont les 25 qui avaient participé au premier volet qualitatif), d'avril 2012 à février 2013. Nous en avons tiré

```
Critère
Notation
Dimension disciplinaire/ 30
Fonctionnement du conseil d'administration (nombre de réunions, contenu, type de reporting)
/ 10
Relations Président/Directeur (fréquence des contacts, qualité de la relation) / 10
Délégation au Directeur (étendue et formalisation de la délégation)
/ 10
Dimension partenariale
/ 30
Relations adhérents (réunions et bulletins d'information, mesures financières, etc ...)
/ 10
Relations salariés (accueil des nouveaux salariés, réunions de service, intéressement, etc...)
/ 5
Relations partenaires extérieurs (experts financiers et techniques, négoce, banques, institutions, etc...)
```

Dimension cognitive

/30

Commissions (existence, nombre, fréquence des réunions)

/ 10

Formations/Séminaires ou voyages d'étude des administrateurs (existence, fréquence)

/ 10

Projet Stratégique d'Entreprise (existence, degré de formalisation, implication des parties prenantes internes)

une quinzaine d'indicateurs chiffrés permettant de caractériser le système de gouvernance sur ses différentes facettes.

Ces entreprises coopératives sont toutes des Caves Coopératives Interactives au sein de l'outil COOPERFIC, ce qui fait de cet ensemble unéchantillon ad hoc, présentant toutefois une assez grande diversité en termes de taille et de répartition géographique (voir tableau ci-après).

De plus, la représentativité de ce groupe par rapport à l'ensemble de la production sous statut coopératif est importante : l'échantillon concentre 43% du nombre de caves existant à l'heure actuelle, 46% des surfaces et 49% des volumes produits en 2009.

Tableau3: Etude quantitative-Caractéristiques de l'échantillon des 86 caves coopératives enquêtées

3 Résultats des études

3.1 L'étude qualitative

3.1.1 Gouvernance disciplinaire

Dans ce domaine, la formalisation des délégations de pouvoir, sensée être au cœur de la relation principal-agent, est assez peu répandue, notamment en matière d'investissements, même s'il existe des seuils implicites entre la prise de décision par le tandem Président-Directeur ou par le conseil d'administration (CA).

3.1.1.1 L'assemblée générale (AG)

En matière d'AG, qui constitue la base du contrôle démocratique par les associés coopérateurs, les pratiques sont très partagées. Dans certaines caves, l'AG constitue un point de passage obligé, dont l'organisation est bien huilée, mais dont la tenue, souvent en deuxième convocation, est plutôt vécue comme une formalité statutaire peu motivante, y compris pour les adhérents. L'AG est alors assez fermée, sans invité ou intervenant extérieur. «On fait ça entre nous, on n'a jamais invité personne, ce n'est pas dans nos habitudes. L'assemblée générale reste quelque chose de très interne, c'est pour nos adhérents.»

Dans d'autres caves, l'AG est vécue comme un vrai moment de démocratie, un temps fort, d'explication de la stratégie, d'échanges, voire d'ouverture à l'environnement, aux parties prenantes (œnologue conseil, chambre d'agriculture, négoce parfois, etc...): «Ce n'est pas que la partie statutaire qui est uniquement accomplie, mais c'est aussi un devoir d'information envers les coopérateurs, c'est un échange.»

3.1.1.2 Le conseil d'administration (CA)

Le CA, issu du vote en AG, est mis en avant par l'ensemble des dirigeants interviewés comme étant l'organe décisionnel officiel de la coopérative: «En gros, c'est le conseil d'administration qui décide, ce sont les administrateurs qui définissent la politique, parfois sur proposition de ma part [celle du Directeur], et après on met les pierres les unes au dessus des autres. ». Dans certains cas, la nécessité d'une information complète et intelligible est mise en avant, en vue de pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause («Il faut vraiment que l'information circule.»), alors que, dans d'autres cas, le CA est vécu comme une chambre d'enregistrement, avec des administrateurs passifs: «Quand on se présente devant le conseil d'administration, [....] personne ne répond, personne ne réagit.» En matière de reporting, les éléments communiqués au CA sont plutôt limités: trésorerie, sorties vrac ou bouteilles, prix de vente . Mais, certains Directeurs, dont les stratégies commerciales sont plus élaborées, impliquent l'ensemble de leur équipe de direction et mettent en avant que «les cadres montent tous au créneau ». Les coûts d'agence relatifs à l'asymétrie d'information peuvent donc être conséquents.

Dans ce contexte, le rôle des auditeurs financiers externes apparaît très important, à la frontière entre le contrôle (commissaire aux comptes) et le conseil (expert-comptable). Il existe en fait assez peu de système s d'informations consacrés aux aspects économiques en interne, donc peu de gestion ou pilotage par tableaux de bord, sauf dans certaines caves ayant entamé des démarches qualité au sens large, à la gouvernance plus ouverte (ISO 9000, cahiers des charges, développement durable, entre autres). En définitive, le CA est tantôt considéré comme la seule instance de gouvernance en dehors de l'AG, par souci de transparence et d'implication des administrateurs, tantôt comme un organe pouvant déléguer une partie du processus de réflexion au bureau.

3.1.1.3 Délégations de pouvoir et de signature au Directeur

La plupart du temps, le Directeur n'a pas de délégation de signature. C'est le Président, voire un autre administrateur, qui signe les chèques. Mais, beaucoup de dépenses se font maintenant par prélèvement ou virement...

Un Président explique: «Le gérant coche les factures qui le concernent et il regarde si tout va bien. » D'autres caves ont un fonctionnement plus décentralisé et moderne, comme le détaille un Directeur: «En matière de gestion, c'est très clair : les administrateurs et le Président n'interfèrent absolument en rien sur la gestion de l'entreprise. Je suis responsable à 100% devant le conseil d'administration et le Président.» D'ailleurs, le Directeur a, dans tous les cas, pleine latitude en matière de gestion des ressources humaines. Il en est très fréquemment de même dans le domaine commercial.

3.1.2 Gouvernance partenariale

Nous avons mesuré ici de quelle façon et jusqu'où les caves coopératives interagissent avec leurs parties prenantes internes (associés coopérateurs et salariés) aussi bien qu'externes (clients, banques, organisations professionnelles, auditeurs financiers, entre autres). Quelques caves mettent en avant leurs pratiques partenariales, notamment lorsqu'elles présentent un degré de structuration commerciale avancé (force de vente dédiée, développement de filiales, courant d'affaire export): démarche qualité de type ISO 9000 (enquêtes satisfactions clients), démarches développement durable (Vignerons en Développement Durable, diagnostic «3D»), multi bancarisation, partenariat technique avec la Chambre d'Agriculture (vignoble) ou l'ICV (œnologie), contrats pluri annuels avec le négoce. L'ouverture à l'extérieur, aussi bien au niveau de l'AG que du CA, concerne essentiellement les experts financiers (cabinets comptables externes, commissaires aux comptes) et les experts techniques (ingénierie technique en matière d'investissements matériels, Chambres d'Agriculture pour l'appui technique, cabinets d'œnologie). Mais, certains dirigeants n'envisagent pas ce que peut apporter une gouvernance plus ouverte: «On ne nous a jamais demandé que des personnes extérieures assistent au conseil d'administration.».En fait, la création de valeur au sein de la coopérative semble principalement et naturellement centrée sur les parties prenantes internes : en premier lieu, les associés coopérateurs et, à un degré moindre, les salariés. Pour ce qui est des adhérents, la dimension partenariale se manifeste à travers la pratique très répandue de sréunions d'information hors AG (une à trois fois dans l'année, selon les cas), des commissions ouvertes parfois aux non administrateurs, dont l'objet est très varié (vignoble, investissements, animation, finance), des mesures temporaires ou permanentes en faveur des adhérents (avance de trésorerie, avance aux cultures, prêt ou complément d'aide à la plantation). Ainsi, des Directeurs argumentent: «A notre assemblée d'information, on discute aussi bien de la récolte que des ventes. On donne aussi bien de l'information qu'on en reçoit.» Au niveau des salariés, alors que bon nombre de caves intègrent peu la dimension partenariale, notamment en matière d'intéressement ou de participation à la prise de décision (absence d'associés non coopérateurs), d'autres ont une optique plus participative, souvent du fait de leur taille «On a cette culture de participation des salariés aux fruits de l'entreprise, mais, aujourd'hui, malheureusement, le gâteau n'est pas suffisamment grand. En tous cas, c'est clair qu'il y a cette volonté.». Certaines s'impliquent même dans la création de groupements d'employeurs.

3.1.3 Gouvernance cognitive

Pour aborder cette dimension, nous nous penchons sur les coûts d'agence cognitifs, provenant des problèmes d'asymétrie de connaissance, intégrant notamment les coûts de «mentoring» (acquisition de compétences) et de «conviction» (pédagogie, explicitation). Il ressort de s entretiens que ces aspects sont véritablement essentiels et peuvent être très contrastés d'une cave coopérative à l'autre.

Les incessants allers-retours entre CA, bureau, groupe restreint, commission, tandem Président -Directeur, maintes fois évoqués et détaillés par les dirigeants interviewés, sont la preuve tangible de la pertinence de cet angle d'approche.

Un Directeur expose l'enchaînement des étapes décisionnelles au sein de sa coopérative : «On fait le point sur le fonctionnement de tous les jours [NDLR : groupe restreint de 6 personnes, hors CA et bureau], sur ce qui se passe, là où il y a des problèmes , et on commence à dépatouiller les gros sujet s ensemble. Après, on fait un

INTERNATIONALISATION, FINANCEMENT, GOUVERNANCE: LES DEFIS DES GROUPES COOPERATIFS AGRICOLES FRANCAIS

Philippe Fourquet / Directeur du Pôle Ouest Responsable du Marché Entrepreneurs en régions | Le 19/06/2014

Particulièrement résilient dans la crise financière et économique, le modèle coopératif revient aujourd'hui sur le devant de la scène, étant perçu comme pouvant contribuer à une économie plus équilibrée, plus humaine et plus stable. Dans le secteur agricole et agroalimentaire, où elles ont un poids significatif, les coopératives font aujourd'hui face aux mêmes enjeux que toutes les entreprises : recherche de compétitivité, développement international, accès aux financements et efficacité de la gouvernance.

Un secteur majeur en France, mais peu de poids lourds internationaux

Au sein du secteur agroalimentaire et agro-industriel français, qui totalise 85 milliards d'euros de chiffre d'affaires, les coopératives agricoles représentent près de 40 % de cette valeur et emploient près de 160 000 personnes. Et en dépit d'une conjoncture économique difficile, les groupes coopératifs ont globalement affiché une croissance solide ces dernières années.

Depuis les années 1960, les coopératives agricoles françaises ont connu une forte concentration. Leur nombre est passé de 5 717 en 1965, pour un chiffre d'affaires de 3,1 Md€, à 2 900 aujourd'hui pour un chiffre d'affaires de 82,4 Md€. Les 100 premiers groupes représentent aujourd'hui 68 % du chiffre d'affaires total de la coopération agricole française.

Pour renforcer leur compétitivité et faire face aux grands groupes privés agricoles et agroalimentaires, les groupes coopératifs cherchent à atteindre une taille critique. En 2012, dans un double mouvement de croissance externe et d'ouverture à l'international, les coopératives françaises ont réalisé 80 opérations d'acquisition de sociétés non coopératives. Mais en dépit de ces regroupements, le paysage coopératif français reste morcelé et faiblement internationalisé.

On ne trouve ainsi qu'une seule coopérative française parmi les 10 premières coopératives agricoles européennes, au 7e rang. A l'échelle mondiale, le premier groupe coopératif français se trouve au 14e rang. Les coopératives d'Europe du Nord (néerlandaises, scandinaves), internationalisées très tôt du fait de la taille de leurs territoires, sont les plus nombreuses parmi les plus grands groupes mondiaux, avec celles d'Amérique du Nord ou du Japon.

Les coopératives agricoles françaises se doivent d'accélérer leur ouverture internationale, sans pour autant s'éloigner du sens premier de leur action au service de leurs coopérateurs. L'international peut être envisagé avec différents objectifs : faire face aux aléas climatiques ou à d'éventuelles crises sanitaires, répartir les risques en matière de recherche, apporter une nouvelle source de débouchés des productions nationales ou encore comme un facteur d'amélioration de la compétitivité, face à une concurrence toujours plus forte.

Des financeurs encore timides vis-à-vis du modèle

coopératif

Les opérations de croissance externe l'international, la R&D et les investissements entraînent d'importants besoins de financement pour les groupes coopératifs agricoles. Toutefois, le respect des principes fondamentaux de leur modèle peut conduire les coopératives, pour valoriser au mieux les productions des associés coopérateurs ou leur fournir un service ou des produits au meilleur coût, à limiter leurs excédents et, par voie de conséquence, leur potentiel d'autofinancement. De plus, la limitation de la rémunération légale du capital investi peut constituer un frein à l'entrée d'associés non coopérateurs au capital des groupes coopératifs. Enfin, compte tenu de l'évolution des stratégies des financeurs historiques du monde agricole, les coopératives font face à de nouveaux acteurs qui ont une moindre connaissance de leur fonctionnement.

La structure même des groupes coopératifs, leur logique financière différente des entreprises capitalistes et leurs activités réputées moins rentables, rendent parfois plus difficile le recours à l'emprunt comme source de financement ou les obligent à se plier aux demandes de financeurs qu'ils ne connaissaient pas auparavant.

Néanmoins, plusieurs groupes coopératifs ont bien compris cette situation : pour répondre à leurs besoins de financement, ils ont mis en place des structures de type holding, ouvertes aux capitaux extérieurs ou à l'appel public à l'épargne, offrant ainsi la possibilité aux associés coopérateurs de bénéficier plus directement du retour sur les projets développement. Ces constructions, souvent complexes, peuvent toutefois manquer de lisibilité pour les financeurs et n'ont pas toujours entraîné l'afflux de capitaux escompté.

Face à cet enjeu majeur du financement, condition de leur croissance, les groupes coopératifs devront savoir démontrer aux financeurs toute la pertinence de leur modèle et de la stratégie qu'ils poursuivent, car leurs spécificités par rapport aux groupes privés peuvent parfois constituer un handicap.

Un mode de gouvernance séduisant mais qui doit s'adapter pour rester durable

Le projet coopératif place l'humain au cœur de sa

stratégie. Les sociétaires détiennent le capital et le pouvoir de décision qui en résulte, élisent leurs représentants, et fonctionnent selon un mode que l'on peut qualifier d'entrepreneuriat collectif : un homme = une voix. Cette spécificité et les valeurs qui y sont associées ont pendant des décennies construit et façonné les contours du mode de gouvernance coopératif, contribuant à la stabilité et à la pérennité du modèle.

Les coopératives agricoles doivent aujourd'hui prouver que ce mode de gouvernance peut se confronter aux réalités du marché, conciliant tradition et performance. Les rapprochements engagés ont conduit à un certain nombre de difficultés au plan de la gouvernance et de l'agilité organisationnelle. Certains mouvements de concentration ont pu donner l'impression d'être réalisés dans l'urgence de grandir, sans forcément être accompagnés d'une réflexion indispensable sur la finalité du projet et l'incidence sur la gouvernance.

Les modes de fonctionnement doivent aujourd'hui évoluer. Le tandem Président / Directeur, souvent considéré comme permettant la confrontation nécessaire entre vision à long terme et décision à court terme, est un élément clé de la performance de la coopérative. Mais il doit progressivement céder la place à une relation entre les dirigeants élus (Président et bureau du conseil) et les responsables opérationnels (Comité de direction), avec souvent parmi ces derniers des membres issus de grands groupes privés.

Le rôle du Conseil d'administration a également pris de l'ampleur à mesure que les groupes coopératifs augmentaient en taille, ce qui rend plus crucial encore l'équilibre des pouvoirs. Si les conseils d'administration se sont professionnalisés, des progrès restent à faire, notamment dans la perspective de l'entrée aux conseils d'administrateurs indépendants, détenteurs de compétences complémentaires de celles des administrateurs agriculteurs.

Dans la mesure où la clé de voûte du modèle coopératif est l'équilibre entre les dirigeants élus et les responsables opérationnels, il est essentiel de définir les prérogatives de chacun afin de préserver l'équilibre des pouvoirs et obtenir ainsi dans la relation avec le conseil d'administration le niveau d'approfondissement nécessaire à l'appréhension des enjeux stratégiques. Cette situation conduit à renforcer le rôle des administrateurs, qui doivent pouvoir s'extraire de leurs intérêts individuels pour faire prévaloir le collectif et ainsi préserver les valeurs du modèle coopératif.

Le prochain Sommet international des coopératives, qui se tiendra à Québec en octobre prochain, sera une nouvelle opportunité d'attirer l'attention sur le modèle coopératif, encore discret dans les médias. Grâce à son approche unique et équilibrée entre l'objectif de rentabilité et les principes de proximité, de solidarité et de pérennité, ce modèle offre un potentiel considérable de nouvelles solutions aux défis économiques d'aujourd'hui et de demain.

Pour autant, les groupes coopératifs, comme toutes les entreprises, doivent démontrer qu'ils ont aussi les outils et l'ambition pour réussir dans une économie mondiale qui évolue rapidement. Cela doit s'accompagner d'une démarche pour gagner la confiance, car souvent, dans l'imaginaire collectif, une entreprise de grande taille est synonyme d'une organisation qui a mis ses principes de côté.

L'enjeu central, qui englobe tous les autres, est donc celui-ci : faire vivre le modèle coopératif dans un environnement mondialisé et concurrentiel, sans qu'il perde son identité ni ses valeurs.

En savoir plus sur http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-99897-internationalisation-financement-gouvernance-les-defis-des-groupes-cooperatifs-agricoles-francais-1014849.php?
aADdo13J4timxz6J.99

QUELS SONT LES ENJEUX ET LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU CONSEIL AGRICOLE EN FRANCE?

Maryline Filippi (Université de Bordeaux, USC-INRA GAIA, ENITAB, m-filippi@enitab.fr) Amanda Vargas (Université de Bordeaux, USC-INRA GAIA, ENITAB et CIFRE Coop de France, a-vargas@enitab.fr)
3èmes journées de recherches en sciences sociales INRA SFER CIRAD 09, 10 & 11 décembre 2009 –Montpellier, France

Résumé : Dans la perspective de nouvelles réglementations et des nouveaux défis pour l'agriculture européenne, le conseil agricole, doit s'adapter à diverses changements, notamment dans l'application du Système de Conseil Agricole (SCA) amorcée dès la reforme de la PAC en 2003 (cf. règlement CE n°1782/2003). L'objectif de cette communication est d'analyser la notion de conseil agricole dans la perspective ou le SCA pourrait être rendu obligatoire à compter de 2011. Nous présenterons les enjeux et les perspectives d'évolution du conseil agricole en France avec un focus particulier sur le conseil coopératif pour clarifier la définition du terme « conseil en agriculture », identifier les typologies existantes et analyser le rôle du conseiller au

sein des coopératives. Nous reprenons les différentes études existantes dans la littérature sur le conseil agricole pour proposer une définition qui l'appréhende comme un outil d'accompagnement des agriculteurs pour s'adapter à un environnement évolutif (évolutions scientifiques, technologiques, économiques et sociales) en cohérence avec les politiques agricoles. La communication propose ainsi comme hypothèse d'analyser le conseil agricole en mobilisant trois dimensions: l'appui technique, l'appui économique et l'appui à la gestion. Nous mobilisons comme cadre théorique celui de l'économie industrielle et de l'économie de l'innovation. Les résultats montrent l'importance du conseil agricole pour accompagner les agriculteurs dans l'évolution des marchés et des pratiques respectueuses de l'environnement. L'article ouvre la réflexion sur le double rôle assumé par les coopératives de prescripteurs de produits phytosanitaires et de fournisseurs d'intrants.

Mots clés : Conseil agricole, Système de Conseil Agricole (SCA) ou Farm Advisory System (FAS), coopératives agricoles, conditionnalité, gouvernance coopérative.

Introduction

Dans la perspective de nouvelles réglementations pour l'agriculture européenne, en particulier les réformes de la PAC depuis les années 1990 et le développement de la certification des exploitations issu des Accords du Grenelle de l'environnement, la nouvelle mission assignée à l'agriculture est de produire plus et mieux, i.e. avec une utilisation moindre des produits chimiques et des énergies fossiles. Dans ce cadre la coopération agricole doit faire face aux défis alimentaire et environnemental, notamment dans la perspective de nourrir 9 milliards d'habitants sur terre en 2050 tout en respectant l'environnement et les ressources naturelles.

Ainsi, les coopératives agricoles sont parmi les acteurs principaux dans la démarche du Système de Conseil Agricole (SCA) amorcée dès la reforme de la PAC de 2003 (cf. règlement CE n°1782/2003). Le SCA permet de bénéficier de conseils et d'expertises pour répondre aux exigences de la conditionnalité des aides européennes (USDA-ERS, 2004). Le SCA définit donc la conditionnalité des aides consistant en des règles communes et des exigences que les agriculteurs doivent remplir pour avoir les droits relatifs au paiement. Il vise ainsi à mieux structurer l'offre des organismes de conseils, à en améliorer la lisibilité et la transparence et à mutualiser les savoirs, les compétences, les expériences et les méthodes de travail.

En effet, la coopération agricole a un rôle essentiel à jouer pour aider les agriculteurs à répondre à ces nouvelles exigences. Le conseil agricole coopératif constitue ainsi la première source d'information pour les agriculteurs. En conséquence, il doit s'adapter à divers changements notamment en terme de compétences à mobiliser pour garantir la pérennité des entreprises. Nous centrons donc notre analyse sur la gouvernance coopérative en matière de conseil agricole dans la perspective de répondre aux différents enjeux environnemental, sociétal et réglementaire, et en particulier dans la perspective de la révision par la commission européenne prévue en décembre 2010, du SCA rendu obligatoire à compter de 2011.

Notre point de départ est de relire les différentes études sur le conseil agricole à la lumière du cadre théorique de l'économie industrielle et de l'économie de l'innovation. Cela permet de proposer une définition qui l'appréhende comme la mise en cohérence des politiques agricoles. Cet outil est un vecteur du développement agricole qui transmet l'information dans une relation de service directe entre l'agriculteur et le conseiller pour permettre la coproduction de connaissances. Les objectifs qui sont assignés au conseil sont l'amélioration de pratiques agricoles et la performance des exploitations. Dans cette perspective, les organismes de conseil français ont été appelés à s'associer au niveau régional ou départemental sous forme de réseaux et à demander leur habilitation à l'Etat par la présentation d'une offre de conseil qui couvre au minimum l'ensemble du champ de la conditionnalité à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF) de chaque région.

Notre recherche propose comme hypothèse d'analyser le conseil agricole en mobilisant trois dimensions : l'appui technique, l'appui économique et l'appui à la gestion. Nous considérons que le conseil dépasse le modèle de diffusion de l'appui technique avec les jouer agriculteurs pour plus d'accompagnement dans toute la chaîne de valeur. Aussi au niveau environnemental le conseil joue un rôle important vis-à-vis des exigences consommateurs et des nouvelles démarches impulsées en particuliers dans le cadre des Accords de Grenelle au début 2007 en France. Le questionnement sur l'action des coopératives en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement et du développement durable prend une dimension stratégique essentielle. L'objectif est ainsi d'en analyser le rôle dans le cas des entreprises coopératives agricoles occupant le double rôle de prescripteurs de produits phytosanitaires et de fournisseurs d'intrants. Or compte tenu de l'influence importante de ces entreprises dans les secteurs agricole et agroalimentaire, leur action dans ce domaine est essentielle. Dans ce contexte, la notion de gouvernance chez les coopératives s'est progressivement imposée dans la réflexion de l'implémentation du SCA en France.

Cette communication est organisée en trois parties. Nous présenterons les enjeux du conseil agricole au niveau européen, puis nous aborderons plus spécifiquement le conseil agricole en France avant d'envisager l'évolution et la place du conseil agricole

coopératif.

1. Les enjeux du Système de Conseil Agricole dans le cadre européen

L'enjeu de la réglementation européenne du SCA est de clarifier les modalités de délivrance du conseil agricole liée à celle de l'octroi des aides. Les réflexions sur la réforme du Système de Conseil Agricole s'inscrivent dans un contexte européen de grande hétérogénéité sur les modes d'organisation et les dispositifs d'accompagnement (OCDE, 2004; Laurent et al, 2006). Or compte tenu des enjeux stratégiques associés, la comparaison entre les différents pays membres de l'UE permet de souligner les difficultés en matière d'uniformisation du système1. Il est ainsi nécessaire de dresser un rapide portrait de l'organisation du Conseil Agricole dans l'Union Européenne avant de situer la problématique du conseil dans le cas français. Le conseil agricole occupe progressivement une place stratégique dans le dispositif public de soutien à l'agriculture et devient un outil indispensable de la performance des exploitations.

Le contexte européen : diversité des pratiques et unicité de la politique agricole La diversité des modalités du conseil en Europe montre la difficulté de mise en œuvre de la politique agricole (European Commission, 2004). L'Union européenne semble ainsi se caractériser par une diversité au niveau de l'organisation de l'agriculture, de l'application des règlementations, des besoins des agriculteurs et des systèmes de conseil. Le SCA a fortement stimulé l'organisation du conseil agricole dans les états membres (APCA, 2009). Son objectif l'amélioration des conditions des exploitations et du conseil aux agriculteurs afin de valoriser au mieux leurs productions. Il est manifeste que la réglementation européenne a joue un rôle important dans leur mise en place. L'Union Européenne avec ses 27 pays membres, ne compte que 13 pays possédant des Chambres d'Agriculture, des organisations combinant les rôles d'intervention et de consultation. Elles fournissent également des services, notamment des conseils techniques, en formations et en informations. « Les Chambres d'Agriculture ont un fort ancrage au terrain, ce qui leur permet de travailler efficacement avec les agriculteurs »2. C'est le cas de la Belgique, de l'Allemagne, de l'Estonie, de l'Espagne, de la France, du Luxembourg, de la Hongrie, de l'Autriche, de la Pologne, du Portugal, de la Roumanie, de la Slovénie et de la Slovaquie. Remarquons la place particulière occupée par les d'Agriculture dans plusieurs pays européens avec des fonctionnements parfois différents et une influence plus marquée des pouvoirs publics dans certains cas. Il est alors possible d'identifier certains éléments de caractérisation du conseil agricole en Europe: l'origine publique ou privée des organismes habilités à le délivrer; la nature de ce conseil (technique, technico-économique, gestion,

1 RECA, 2009, Rôle du développement agricole et rural en Europe, Colloque RECA, Projet réalisé avec la contribution du CasDAR. 17 mars 2009. Bruxelles – Belgique. 2 RECA, 2009, Actes du colloque - 17 mars 2009. Bruxelles – Belgique.

information sur la PAC) ; la gratuité ou la rémunération du service apporté ; les modalités de diffusion de l'information (du bulletin à la visite individualisée), le contrôle de l'organisme de conseil. Ce tour d'horizon révèle ainsi que généralement le conseil diffusé par les Chambres est gratuit et plutôt de type généraliste. Il existe une mixité entre les organismes publics et privés. Dans la majorité des cas, ce conseil est complété par des organismes plus spécifiques et payants. En l'absence dans certains pays de Chambres d'Agriculture, le conseil agricole est généralement payant, moins orienté sur les seuls aspects techniques et considéré par les usagers comme plus efficace. Afin d'apporter un éclairage empirique à cette analyse, nous prendrons comme illustration la situation de certains pays de l'Union Européenne où un organisme public ancien ou de création récente, organise les dispositifs d'accompagnement aux agriculteurs.

Au Royaume-Uni, nous pouvons constater que l'existence d'organes consultatifs de conseil est de plus en plus reconnue (Povellato and Scorzelli, 2006). L'ADAS entreprise de conseil privatisée en 1997 du National Agriculture Advice Service travaille aujourd'hui selon une logique commerciale pour des clients très divers et des domaines d'activité diversifiés. Son objectif est d'aider les clients à atteindre un objectif de rentabilité dans un cadre de durabilité économique et environnementale. Le conseil proposé est d'ordre technico-économique (santé bien-être animal, agronomie environnement). Il concerne la recherche appliquée en productions animales et végétales, mais également l'expertise sur les politiques et le conseil agricole et rural. Mais l'agriculture n'est en réalité qu'une petite partie de leur offre de service en conseil. Ainsi, le conseil individuel auprès des agriculteurs représente aujourd'hui moins de 2 % du chiffre d'affaires3. Les principaux clients sont en fait le secteur public et les entreprises privées de tous secteurs d'activité. Le conseil agricole technique est plutôt dans les attributions de « Natural England » et « Environment Agency » qui dépendent du Ministère de l'agriculture (DEFRA4). Son objectif est de veiller à la protection du milieu naturel et le préserver pour les générations futures avec une forte implication dans la démarche du développement durable. La diffusion du conseil se

fait par le biais de visites auprès des agriculteurs, d'ateliers d'échange, d'un site Internet et d'une ligne téléphonique. Ils font aussi office d'agence de paiement. Leurs clés de succès sont de comprendre les besoins et les contraintes des agriculteurs, de veiller à la pertinence des informations, d'utiliser l'expertise de terrain, des messages et des objectifs clairs, de développer des programmes de conseil et d'employer divers outils de communication. « Natural England » a un contrat avec MOMENTA, société en charge de la mise en œuvre du SCA en Angleterre. L'objectif de ce contrat est d'améliorer le respect des exigences liées aux mesures agro-environnementales et d'en faciliter la compréhension pour les agriculteurs.

Pour les chambres d'agriculture en Allemagne, l'objectif est d'assurer la compétitivité des exploitations tout en respectant les exigences règlementaires. La conduite du conseil doit se faire en fonction de l'évolution des marchés, de la réglementation et de la PAC. Dans son intervention au colloque RECA, Mme Elckermeier, déléguée de la Chambre d'Agriculture de la Basse-Saxe explique que le conseil agricole est délivré au moyen d'un outil informatique. En conséquence, le prix du conseil se résume à l'achat de la licence du logiciel. Le processus de conseil suit la même procédure : il commence par une check liste puis il fournit une

3 Données Colloque RECA, 17 mars 2009. Bruxelles – Belgique 4 DEFRA: Département for England for Food and Rural Affaires (Ministère de l'alimentation et des affaires rurales pour l'Angleterre.)

documentation en fonction des stratégies à suivre. Ce modèle a pour caractéristique de diviser le conseil selon 3 critères, à savoir, le secteur de la production animale, celui de la culture végétale et celui de l'exploitation. C'est un outil subventionné par l'état et les fédérations agricoles (jusqu'à 60 % du coût avec un maximum de 1500 euros). Sont inscrits plus de 150 organismes de conseil avec plus de 400 conseillers et plus de 16000 exploitations. Le système est appliqué dans l'ensemble du pays mais l'organisation est décentralisée par région. L'actualisation ce fait une ou deux fois par an et l'objectif est d'effectuer un contrôle.

La Chambre d'Agriculture et de la Forêt en Slovénie a été créée en 2000, bien que ses conseillers exercent leur métier depuis 1972. Son rôle est d'apporter une aide technique aux agriculteurs, d'informer les membres et le public, de représenter et de protéger les intérêts de l'agriculture, de la forêt et de la pêche et de faire la promotion de l'agriculture slovène. Les membres paient une cotisation (17 euros/an) pour accéder aux services (soutien technique, conseil juridique et information). Si les Chambres travaillent en unité régionale (13 unités) et locales (60

bureaux), leur financement provient des cotisations des membres et du budget national. Elles sont composées de 9 services dont celui du conseil agricole (310 employés). Le conseil passe par des visites sur l'exploitation, des groupes d'exploitants et des formations professionnelles. Il y a des publications dans les médias via un bulletin mensuel et un site Internet bien que 40 % des campagnes slovènes n'aient pas accès à Internet.

La Chambre d'agriculture en Hongrie a été créée en 1994. L'adhésion n'est pas obligatoire pour les agriculteurs donc tous les membres sont volontaires. Ce dispositif est complété par des centres de conseil locaux. La fonction de Chambre d'Agriculture hongroise est d'informer gratuitement les agriculteurs sur la PAC, les paiements directs et les possibilités de subventions dans le cadre du Programme de Développement Rural. Elle conseille les agriculteurs sur la manière de correspondre aux exigences de la conditionnalité afin de les aider à obtenir des subventions et d'améliorer la performance globale de leurs exploitations. Le service de conseil passe par des visites individuelles et des sessions d'information. Ils disposent d'outils de communication (brochures, publications, site internet). Les chambres régissent les Centres Territoriaux de Conseil qui offrent un service payant, donnent des conseils économiques et techniques sur un domaine précis en incluant la conditionnalité.

La Chambre d'Agriculture d'Autriche a mis en œuvre un outil informatique volontaire depuis janvier 2007. Tous les agriculteurs travaillent sur le même serveur, avec la même base de données et la même information, commune à tout le pays. Cela permet de faire des statistiques sur les 110 conseillers et les 4000 clients. Plus de 80 % des agriculteurs ont utilisé le logiciel à partir de leur ordinateur portable. Selon M Günther Rohrer délégué de la Chambre d'Agriculture d'Autriche l'âge moven en Europe d'un agriculteur est de 52 ans, en Autriche il est de 29 ans. Cette situation permet une adaptation facile au nouveau système, une implication importante des jeunes agriculteurs et l'implémentation d'un programme de développement rural. Ce dispositif d'accompagnement des agriculteurs combine information, formation et conseil. L'application internet permet : la saisie des données propres à chaque exploitation par les agriculteurs, la réalisation de simulations et des bilans et l'alimentation d'une base de données statistiques nationale.

Ce descriptif sommaire de la situation de différents pays membres de l'UE met en évidence la grande disparité en matière de conseil agricole et l'enjeu de l'élaboration d'un cadre commun. Ainsi la diversité des modes d'organisation du SCA dans l'UE souligne la difficulté d'harmonisation des pratiques exacerbée dans le cadre de l'application des aides agricoles

(European Commission, 2006). Or depuis 2003, différentes réorganisations institutionnelles, incluant le développement d'une mixité entre les organismes publics et privés légitimes en la matière, ont été réalisées. On observe la présence des Chambres d'Agriculture qui assurent la couverture territoriale, mais aussi l'apparition d'autres organismes de conseil. Cela nous conduit de fait à étudier avec plus d'attention les logiques d'action en matière de conseil agricole en France.

Une institutionnalisation progressive en France amorcée dès 1945

L'acception de la notion de « conseil agricole » a fortement évolué depuis la dernière guerre mondiale. « En quarante ans les problèmes auxquels est confrontée l'agriculture ont beaucoup évolué : il ne s'agit plus seulement d'accroître la productivité, mais de raisonner compétitivité et maîtrise des coûts, gestion de l'environnement, complémentarité des activités au sein des territoires, différentiation des produits et offre de nouveaux services, transparence des manières de produire au regard du consommateurs et du citoyen. Aussi le dispositif de conseil a également, dû s'adapter, quand bien même il a été plus réactif que prospectif, subissant plutôt qu'anticipant les évolutions » (Rémy et al. 2006). L'institutionnalisation progressive et les objectifs fixés au conseil ont progressivement assigné une place stratégique dans le dispositif de soutien à l'activité agricole. Si la puissance publique a dirigé et réglementé cette activité, la co-gestion avec les agriculteurs est une constante sur la période.

A la sortie de la seconde guerre mondiale, le terme de « vulgarisation » a été utilisé pour désigner une forme spécifique de conseil c'est-à-dire une intervention auprès d'un groupe d'agriculteurs organisé sur la base d'un territoire en réponse à l'objectif de sécurité alimentaire d'une Europe en reconstruction (Labarthe, 2006). En France, le système du conseil est apparu dans les années 50, organisé par la puissance publique mais s'appuyant sur l'initiative des agriculteurs qui souhaitaient progresser et expérimenter de nouvelles solutions techniques. Cette démarche ouvre le champ à une dynamique d'accélération du développement de l'agriculture avec la création des premiers Centres techniques agricoles d'études (CETA)5. reconnaissance a été officialisée au travers d'un décret du 11 avril 1959 organisant la vulgarisation du progrès technique agricole à partir de groupes librement constitués selon le modèle de la loi de 1901 « Vulgarisation Ascendante ». Ce même décret a aussi permis la création des Groupements de Vulgarisation du Progrès Agricole (GVA)6 et la revendication des Chambres d'Agriculture dans le conseil Agricole « en s'appuyant non pas sur leur effectif de conseillers agricoles encore modeste, mais sur les réflexions

qu'elles mènent sur le métier de conseiller, la mise au point d'un système de recrutement unifié et la création d'un centre de formation, qui représentent autant d'efforts pour organiser le conseil agricole en leur sein. Leurs services d'utilité agricole, structures d'accueil pour les groupes d'agriculteurs, ainsi que les moyens techniques dont elles disposent, constituent deux autres arguments de poids dans leur revendication. » (Rémy et al. 2006)

Dans les années 60, le terme « vulgarisation» est substitué par celui de «développement ». La profession a poursuivi la maitrise du développement agricole grâce à la création de deux nouvelles structures nationales : l'Association pour le développement agricole (ANDA) et le Centre national pour l'aménagement des structures d'exploitations agricoles (CNASEA). Diverses formes de conseil apparaissent comme les coopératives d'approvisionnement, les

- 5 Reconnu pour sa méthode pédagogique basée sur de petits groupes d'une quinzaine d'agriculteurs constitues en association loi 1901.
- 6 Groupes de 50 à 150 adhérents qui avaient un rôle de vulgarisation, d'animation et d'entraînement du milieu.

centres de gestion et fournisseurs privés qui instaurent des services techniques et leurs agents technicocommerciaux qui donnent des conseils associés à la vente d'un produit. Parallèlement la loi d'orientation de 1960, reconnaît l'importance du développement agricole. En 1966 notamment dans le premier chapitre du décret n° 66-744 du 4 octobre relatif au financement et à la mise en œuvre des programmes de développement agricole, le développement agricole est défini par le code rural comme : « une politique publique qui doit contribuer à l'adaptation permanente de l'agriculture et du secteur de la transformation des produits agricoles aux évolutions scientifiques, technologiques, économiques et sociales dans le cadre des objectifs de développement durable, de qualité des protection de l'environnement, produits. de d'aménagement du territoire et de maintien de l'emploi en milieu rural ». Dès lors le développement agricole est reconnu comme un dispositif d'accompagnement des agriculteurs reposant sur quatre types de leviers et d'outils :

- La mise en œuvre d'actions de recherche finalisée et appliquée.
- La conduite d'études, d'expérimentations et d'expertises - La diffusion des connaissances par l'information, la démonstration et la formation et le conseil, - L'appui aux initiatives locales entrant dans le cadre de sa mission.

Le conseil apparaît ainsi comme un élément majeur dans la stratégie de modernisation de l'agriculture et dans la recherche de gains de compétitivité.

Dans les années 90, la puissance publique se dote de nouveaux outils d'intervention liés à l'émergence de la notion d'agriculture durable véritable enjeu pour les entreprises agricoles qui doivent faire face aux exigences des marchés et aussi des consommateurs. La loi d'orientation agricole de 1999 crée les contrats territoriaux d'exploitation (CTE)7 où les conseillers directement mobilisés par l'Etat promouvoir, au travers de ce nouveau type de contrat8), une agriculture de qualité respectueuse de l'environnement. Ainsi avec le décret de 2001, le « développement agricole » n'est plus conçu comme un mouvement social d'accompagnement qui permet aux agriculteurs de répondre aux attentes de la société, il est devenu un ensemble de moyens humains et financiers à mobiliser et à optimiser pour conforter la compétitivité des filières et des territoires. (Rémy et 2006). Dans ce contexte, les systèmes d'exploitation se diversifient, les exigences sur la manière de produire et sur la qualité des produits s'intensifient, la concurrence entre producteurs se renforce. « Il en résulte, pour le développement, la nécessité de couvrir un champ toujours plus vaste avec des objectifs multiples et de ne plus se limiter à un conseil standardisé, mais, au contraire, de prendre en compte la diversité des situations et des besoins. » (Vedel, 2008). En 2002, les instruments de financement de la politique de développement agricole ont changé avec la disparition de l'ANDA qui est remplacée par un établissement public, l'Agence de développement agricole et rural l'ADAR en 2003. Deux ans plus tard en 2005, elle sera

7 Son Objectif est d'accompagner financièrement les agriculteurs qui acceptent de s'engager sur cinq ans à mettre en œuvre des processus de production « rendant des services collectifs qui ne peuvent être totalement rémunérés par le marché et qui nécessitent une participation financière de la société en contre partie des engagements pris ».

8 Il s'agit d'un document que l'exploitant signe avec le préfet comportant un cahier des charges détaillé dont l'exécution sera soumise à des contrôles précis et réguliers.

remplacée dans le budget du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche par le CAS-DAR (Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural).

Ainsi le besoin d'institutionnalisation du conseil agricole s'est progressivement traduit par les évolutions du cadre réglementaire du conseil en France basculant de la notion de vulgarisation à celle de développement agricole avec l'introduction de nouveaux acteurs. Dans ce contexte, le conseil a joué un rôle important dans la modernisation de l'agriculture française soumise à la concentration de l'activité dans nouvelles exploitations, le développement des formes sociétaires et une meilleure

formation des agriculteurs. Cela s'est traduit par l'introduction et la diffusion, via les conseillers, de nouveaux produits et de moyens de production issus de la recherche et de l'industrie. En France, la mise en place du SCA vise à proposer aux exploitants agricoles un dispositif de conseil (diagnostic et prescriptions) individuel ou collectif couvrant l'intégralité du champ de la conditionnalité qui peut être complété par des services supplémentaires d'informations et de formation. Dans ce cadre et pour mieux structurer l'offre de conseil, il a été demandé aux organismes de conseil souhaitant être habilités de s'associer localement (au niveau régional ou départemental) dans le cadre de réseaux compétences afin de favoriser la concertation et le travail en commun.9 Le rôle des chambres d'agriculture est aussi très important comme acteur majeur du développement agricole en France. Etablissements publics présents sur l'ensemble du territoire intervenant dans le conseil avec organismes charges de la recherche (INRA et instituts techniques spécialisés), les coopératives, les centres techniques, les centres de gestion, ADASEA, etc.). En France trois outils de conseil ont été élaborées par le réseau des Chambres d'Agriculture : un outil de diagnostic conditionnalité (check-list de points à respecter), un régional d'observation des d'exploitations agricoles (un suivi de « fermes de référence ») et La « Base Sol » (Outil permettant l'enregistrement des cultures et des pratiques culturales et intégrant des informations géoréférencées).

Ainsi, le conseil est identifié comme un des outils de diffusion du développement agricole, perçu comme un élément de la chaîne de progrès agricole, alliant la recherche. l'expérimentation, diffusion la d'information jusqu'à la coproduction des connaissances. Dans ce contexte, les évolutions réglementaires européennes et leurs déclinaisons au niveau national sont susceptibles de modifier considérablement les modalités de mise en œuvre du conseil. Aussi est-il important de s'interroger sur le contenu plus précis de ce que recouvre la notion de conseil agricole et sur son système d'organisation au niveau français.

2. Les perspectives d'évolution du conseil agricole en France

Si l'enjeu de la réglementation européenne du SCA est de clarifier les modalités de délivrance du conseil agricole, liées à l'octroi des aides, la situation en France soulève de nombreuses interrogations. Cela concerne non seulement les agriculteurs bénéficiaires du conseil mais également les organismes susceptibles de le délivrer. Pourtant, l'examen de la littérature révèle que d'une part la notion de conseil n'est en fait pas clairement établie et que d'autre part le rôle même de conseiller est confus donnant lieu à une multiplicité de pratiques. Dès lors il apparaît que l'offre de services est diverse, peu structurée et peu lisible en France. En réfléchissant à la notion même de conseil agricole, trois dimensions peuvent

9 Circulaire DGPAAT/SDEA/C2009-3003 Ministère de l'agriculture et de la pêche. Date: 21 janvier 2009

être proposées avant de revenir sur le métier de conseiller proprement dit soulignant les potentiels conflits de compétence.

Le conseil agricole une notion faussement claire

Malgré son importance, la définition de ce qu'inclut le « conseil agricole » n'est ni très claire dans la littérature dédiée au conseil agricole ni dans les pratiques des différents organismes en charge de son application. On observe que la tendance actuelle est plutôt sujette à interprétation car le contenu du varie selon l'organisme Différentes structures publiques ou privées ont ainsi mis en place un système de conseil entendu comme l'appui technique aux exploitations mais intégrant aussi des organismes qui offrent le conseil économique et stratégique. Les analyses sur le conseil agricole en France ont commencé avec les travaux pionniers de Paul Houée sur le Développement agricole (1972) et Jean-Pierre Darré concernant les Groupes des réseaux d'agriculteurs (1983 ; 1996). Cependant, la définition du conseil et de conseiller fait l'objet d'une grande part de diversité et de subjectivité. « Parler de conseil en se référant à un champ professionnel, dans l'ensemble constitué par les autres acteurs qui apportent un appui technique, économique ou juridique aux agriculteurs...» (Compagnone, 2006). Dès lors il est nécessaire de prendre en compte les différentes dimensions du conseil : de l'appui technique au conseil économique. Selon les organismes traditionnellement en charge des activités de conseil comme les Chambres d'Agriculture, le conseil s'entend comme les éléments d'information et de connaissances qui participent à la conduite des itinéraires techniques au sein d'une exploitation. « Par conseil technique, on désigne classiquement dans le monde de l'agriculture les échanges entre agriculteurs et techniciens qui portent sur la conduite de la production, la gestion des informations nécessaires à cette production, l'organisation des activités et l'affectation des ressources permettant d'assumer la viabilité de l'exploitation » (Laurent et al. 2002). Cependant, la définition de l'activité du conseil a été toujours abordée comme une activité liée au processus de production (l'appui technique) mais nous pensons que la dynamique du conseil peut être analysée d'une façon plus globale. Gadrey (1994) met en évidence que le conseil appartient à la catégorie des services i.e. envisager le conseil comme une relation de service. En effet, le rôle de l'agriculteur n'est pas seulement de fournir des données ou des informations sur son exploitation agricole. Face à des problèmes nouveaux, les agriculteurs et les conseillers participent ensembles à l'identification de problèmes et la co-construction de leur solution. Cette démarche participative met en jeu des mécanismes complexes d'apprentissage réciproque (Labarthe, 2006). Autrement dit, Labarthe souligne que représenter le conseil comme une relation de service repose sur l'idée que les relations entre prestataires et bénéficiaires jouent un rôle central dans la construction de connaissances. « Dans perspective. peut s'interroger on l'émergence, dans les organisations agricoles qui mènent une activité de conseil, de l'usage de la notion de coproduction ou de coconstruction entre le conseiller et l'agriculteur quand des connaissances nécessaires à l'activité de ce dernier sont élaborées cadre de l'activité de dans le conseil (Compagnonne, 2006).

Dans cette perspective de définition de l'activité de conseil, si on reprend l'étude de l'ADAR (2005), le champ du conseil englobe au moins trois composantes traditionnelles : le conseil technique, le conseil technico-économique et le conseil de gestion. Aussi nous proposons comme hypothèse l'analyse conjointe des trois dimensions 10 : 1. L'appui technique: qui concerne la conduite de la production. Les acteurs principaux sont les conseillers. Nous considérons qu'ils sont des éléments clés pour tout changement, ils sont les moteurs du conseil compte tenu de leur relation directe avec les adhérents. La capacité des conseillers est surtout dans le terrain car ils sont la possibilité de mobiliser les adhérents vers des modes d'exploitation plus performants en intégrant les pratiques agricoles raisonnées. 2. économique: concernant en particulier l'affectation des ressources financières. Elle permet ainsi d'avoir une vision de la rentabilité de l'exploitation et des relations financières potentielles entre exploitations et les organismes de conseil. 3. L'appui à la gestion: Les adhérents sont les acteurs principaux. Ils sont une des parties prenantes impliquées dans les choix stratégiques des organismes de conseil. Cela permet d'avoir une approche plus globale de l'organisation des différentes productions et activités. Dès lors la définition du conseil en tant qu'activité peut être appréhendée à l'aide de qualificatifs pour en décrire la complexité. Ainsi cette étude propose quelques éléments de caractérisation souvent utilisés afin de décrire les types de conseil et leur évolution :

Figure 1. Typologie du Conseil Agricole.

• Le conseil ponctuel : il s'agit de démarches occasionnelles, thématiques, souvent prescriptives et

individuelles qui s'apparentent souvent à des relations commerciales (vente de matériel, aménagement local, plantation de haie).

- L'accompagnement : c'est un conseil thématique (sectoriel) de proximité (fréquent), plutôt prescriptif et individuel. La relation de prescription entre agriculteurs et coopératives autour de l'approvisionnement et des itinéraires techniques serait le modèle type correspondant.
- Le conseil spécialisé : c'est un conseil spécialisé, relativement régulier, plutôt individuel et visant à assurer une aide à la décision plutôt qu'un message prescriptif a priori. L'exemple type de ce conseil spécialisé pourrait être l'approche des centres de gestion.
- Le conseil stratégique : il s'agit des actions de conseil global, relativement événementielles sous la forme d'aide à la décision individuelle. Certains des métiers des chambres d'agriculture comme ceux des conseillers d'entreprise assurent ce type de missions.
- 4. L'animation : il s'agit souvent d'une forme de conseil global, plus rarement thématique, mais comportant toujours des fonctions de type agencement vis à vis d'un territoire et d'autres acteurs. C'est un conseil qui intervient le plus souvent sous une forme mixte (sensibilisation et réflexion collective, aide à la décision individuelle). Sa finalité est avant tout la dynamique de groupe et pas seulement la satisfaction individuelle de chaque agriculteur. Source : (ADAR, 10 A ces domaines, l'ADAR propose d'ajouter le conseil réglementaire : relativement transversal par rapport aux champs précédents, ou encore l'animation de groupe : à l'interface agriculture / territoire qui vise non pas à optimiser la satisfaction individuelle, mais à favoriser la dynamique collective.

Si le terme de conseil agricole est aussi délicat à délimiter c'est en partie en raison de l'adaptation qu'il a suivi pour répondre aux évolutions des besoins des agriculteurs. Ainsi dans un premier temps, l'introduction de la notion de conseil a surtout eu pour objectif de rendre compte d'un service technique auprès des agriculteurs. Initialement, le conseil a été considéré comme l'appui technique, le soutien aux agriculteurs pour les choix de produits liés à la production. Or, dans un second temps, cette notion de conseil rend compte d'une rupture dans cette conception en introduisant la possibilité d'une diversité d'appui au service des agriculteurs.

La multiplicité des rôles de conseillés agricoles Les difficultés dans la caractérisation de la notion de conseil agricole se retrouvent au niveau de ceux qui le délivre, les conseillers agricoles. Ces derniers peuvent donner lieu plusieurs types de classement selon leur champ de compétences. Dans l'analyse de Mundler

(2006) sur le projet de l'APCA, les compétences sont liées à la capacité d'anticipation et d'analyse, à la capacité d'écoute et de reformulation, à la maîtrise de l'analyse économique et financière, mais également à la maîtrise d'une expertise technique. Ainsi certains critères semblent plus discriminants selon les compétences : la relation à l'agriculteur, le niveau d'intervention, le type d'organismes et le mode de rémunération. La plupart des conseillers techniques est compétente sur toutes les questions liées à l'exploitation. De plus, il existe des spécialistes de différents domaines (développement rural, politique agricole commune, gestion, diversification...). Les conseillers sont considérés comme des généralistes « propulseurs de démarches de diversification agricole, à la fois imaginatifs et ancrés dans la réalité d'un territoire » (Rémy et al, 2006).

Compte tenu de l'appui technique, économique et de gestion les conseillers se distinguent par leurs propres compétences. Cependant la nature de leur activité à évolué, d'expert à accompagnateur dans le cadre d'une relation de service. Le conseiller était avant tout considéré comme un acteur devant transmettre aux agriculteurs des connaissances et pratiques certifiées par la science. A ce titre, le conseiller agricole était d'abord un expert technique, même si lui-même pouvait mettre en avant d'autres caractéristiques de son métier (Lémery, 1991). Lémery repère dans la définition des compétences de conseillers, une dichotomie entre une dimension dite « technique » et une dimension dite « sociale » de leur activité (Lémery, 1994). La dichotomie de la définition du conseil, nous conduit à prendre en compte les différentes dimensions du conseil (technique, économique et gestion).

L'analyse de la typologie propose par l'ADAR en 2005, montre que les modalités d'intervention varient selon leur relation aux agriculteurs. D'abord, l'intervention de manière directe individuellement ou collectivement, ils mettent à disposition des connaissances, de l'information, de l'expertise, de la formation. des compétences d'animation d'accompagnement de projets. Et aussi de manière indirecte, ils conduisent les opérations de recherche d'élaboration appliquée, de références. d'investissement méthodologique, de capitalisation des expériences et savoir-faire. Caractériser les conseillers agricoles peut en définitive passer par leur emploi, i.e. le type d'organismes déclarants des salariés dédiés à cette « activité » et leurs modes de rémunération. C'est aujourd'hui un ensemble de plus de dix neuf mille conseillers répartis entre les chambres d'agriculture et les différents organismes économiques.

Figure 2. Le conseil technique et économique aux agriculteurs. Nombre d'agents par type d'organisme

professionnel agricole.

Nombre d'agents de conseil et de recherchedéveloppement

Sur financement public ou professionnel mutualisé Sur prestations payantes ou intégrées au produit Echelon national dont: 1300 1050 250 Instituts et centres techniques 1120 900 220 autres organismes nationaux 180 150 30 Echelon territorial dont: 12300 6250 6050 Chambres d'agriculture 6100 4500 1600 Coopératives 7500 150 1350 Contrôles de performances (Conseillers d'élevage) 1800 100 1700 Centres de gestion (Conseillers et experts) 1300 10 1200 ADASEA 500 400 100 Syndicats 300 300 Autres 800 700 100 Total agents 19600 7300 6300 Source : Estimation 2004 d'après ANDA / ADAR, APCA, CFCA (Rémy et al, 2006) Pag. 41

Il semble que le conseil et les conseillers restent liés aux profondes mutations qui ont traversés l'activité agricole. Dès lors le SCA reste un mode d'organisation qui met en interrelation offreurs et demandeurs, prestataires et usagers.

Une pluralité des acteurs institutionnels qui opacifient les champs de compétences

En France, le Système de Conseil Agricole est assuré par des réseaux d'organismes agricoles habilités par le Ministère de l'agriculture au niveau régional. Au sein de ces organismes nous trouvons une offre des services selon la taille des exploitations, le type d'exploitation, les produits, les demandes et les besoins. Il existe aussi le conseil payant et non payant et une mixicite entre la sphère publique et privée. Ceci implique donc de parler davantage d'une définition des contours d'un service d'intérêt général de conseil agricole afin de mieux cerner les règles de la concurrence entre les services à l'agriculture. Afin de pouvoir préciser la nature des évolutions caractérisant le conseil agricole, il convient alors de spécifier les caractéristiques et le rôle des différents acteurs du conseil agricole.

- Les Chambres d'Agriculture

Les chambres d'agriculture emploient 9300 salariés dont environ six mille cent techniciens et ingénieurs intervenant auprès des agriculteurs chargées de coordonner les informations visant à suivre les recommandations et surtout la réglementation (Brives, 2008). Elles sont financées à hauteur de 50% par le produit de la taxe additionnelle sur le foncier non bâti et pour 27% par les prestations payées par les agriculteurs. Les chambres d'agriculture assurent deux grandes missions : d'une part une fonction de représentation des intérêts de l'agriculture par les avis qu'elles sont amenées à donner aux pouvoirs publics, et d'autre part, elles leurs fournissent également une liste de services au nombre de 6. Ces services se

déclinent autour des études prospectives, de la recherche-développement, de l'expérimentation de l'animation et l'ingénierie de projets, de la formation et la communication et enfin du conseil (Agridoc, 2002).

L'activité des agents consiste pour 35 % de leur temps, à expérimenter, à élaborer des références et à informer. Pour 25 %, il s'agit de conduire des projets collectifs et apporter un appui à des groupes d'agriculteurs, y compris par l'intermédiaire de la formation. Enfin on estime à 30 % leur temps dédié au conseil individuel à des publics considérés comme prioritaires : jeunes agriculteurs en phase d'installation, agriculteurs en difficulté, porteurs de projet, mises aux normes de bâtiments d'élevage...

- Les coopératives agricoles

Le conseil fait partie intégrante des services qu'une coopérative se doit d'offrir à ses adhérents, compte tenu de ses statuts et de son rôle d'interface entre l'agriculteur et l'amont et l'aval de l'agriculture. De fait, les coopératives sont la première source d'information et de conseil technique pour les agriculteurs. Environ 7 500 conseillers11, sont présents auprès des agriculteurs sur l'ensemble du territoire.

Selon Vedel (Vedel, 2006), le domaine classique d'intervention des coopératives porte sur :

- Le conseil d'orientation pour le choix et la mise en place des productions en fonction des créneaux de marché, avec une attention particulière pour la phase d'investissement et le public des jeunes agriculteurs;
- La définition des plannings de production et l'accompagnent amont des itinéraires techniques dans le respect des cahiers des charges ;
- Le choix pour l'achat des intrants (engrais, produits phytosanitaires, aliments du bétail, etc.) et leurs modalités d'utilisation.

Une typologie des emplois de conseils au sein des coopératives (Anda, 2002) permet de dégager trois grandes missions exercées par :

- les conseillers « recherche et développement » et « environnement et agronomie » qui élaborent les références sur lesquelles sont établis les conseils aux agriculteurs.
- les conseillers « terrain » qui ont un rôle d'accompagnement des agriculteurs, de préconisation et de diffusion de messages techniques et de bonnes pratiques.
- le service approvisionnement, qui est chargé du référencement des produits, du respect des conditions de leur stockage et de leur transport.

De part leur implantation sur le territoire français, les entreprises coopératives sont présentes sur l'ensemble des régions et participent à la majorité des activités agricoles. Quelque soit leur taille, elles ont un rôle décisif dans la mise en œuvre de systèmes techniques innovants et de pratiques plus respectueuses de

l'environnement. Ainsi la mission de conseil dans les coopératives se décline en fonction des besoins des adhérents mais également selon les compétences techniques et organisationnelles de ces entreprises.

11 Données Coop de France, 2009.

- Les autres organismes

Suite au bilan du positionnement de différents acteurs dans une grille synthétique proposée par l'ADAR et les travaux de George Vedel (Rémy et al, 2006), il est possible de déduire certaines spécificités des autres organismes intervenants en matière de conseil agricole

- Instituts et Centres Techniques Agricoles (ITCA): créés dans les années 1950-1960 ils ont pour mission de répondre aux besoins de connaissance et d'innovation des différentes filières. Ils exercent des fonctions de recherche appliquée, d'expertise et de conseil, d'ingénierie, de formation, d'information et de coordination technique pour leur secteur. Ils comptent de l'ordre de 1100 ingénieurs. Leur financement est assuré en moyenne à 25 % par la taxe fiscale Développement agricole et Rural, à 28 % par les « cotisations volontaires obligatoires » prélevées par les interprofessions et à hauteur de 15 % par d'autres subventions publiques.
- Centres de gestion (conseillers et experts) : Ceux des associations administrées agriculteurs, qui ont pris leur indépendance par rapport aux organisations professionnelles agricoles. Ils sont présents dans tous les départements. Ils disposaient en 2003 de 8000 collaborateurs dont 1300 conseillers de gestion. Leurs prestations de base consistent en la tenue de la comptabilité des exploitations. Cela leur permet d'offrir du conseil sur la gestion de l'entreprise, la fiscalité, la gestion du patrimoine, les questions juridiques, le management, la gestion des ressources humaines, l'appui commercial et qualification des exploitations dans la perspective d'une démarche d'agriculture raisonnée.
- l'ADASEA (Les associations départementales d'aménagement des structures d'exploitation agricole) : Elles assurent à l'échelon départemental une mission service public. Elles interviennent l'installation des jeunes agriculteurs et la transmission des exploitations, la modernisation et l'adaptation des exploitations, aussi dans les questions d'environnement et de politiques territoriales. Elles interviennent également pour accompagner des projets individuels d'agriculteurs comme par exemple dans les études économiques, le montage de plans de financement, le conseil juridique et réglementaire.
- Syndicats et autres : Les différents syndicats (Fédération des syndicats d'exploitants agricole, Coop de France, confédération paysanne, coordination rurale, mouvement de défense des exploitants familiaux) assurent des fonctions d'information et

d'animation. Les collectivités locales et les parcs naturels régionaux sont également amenés à s'assurer les services d'agents de développement pour accompagner des projets qui impliquent les agriculteurs. Enfin, de nouveaux organismes participent au soutien des exploitations (comme par exemple les agents des organismes certificateurs pour s'assurer de la conformité des processus de production ou de qualité).

Les perspectives d'évolution du conseil en France sont actuellement guidées d'une part par la volonté d'uniformiser et de se conformer aux pratiques européennes et d'autre part par la recherche de systèmes de conseils performants au vu des objectifs de protection de l'environnement. Selon le type de conseil auquel on fait référence, la multitude d'organismes légitimés ou non sur le secteur d'intervention conduit à une certaine opacité des champs de compétences. Dans ce cadre, l'analyse du conseil proposé par les coopératives semble intéressante car au-delà de leur double casquette, prescripteurs et fournisseurs d'intrants, elles occupent le « premier maillon collectif » des filières de production. Autrement dit leur action sur la mise au point de systèmes de production, innovants ou non, chez les agriculteurs est un élément indispensable à la mise en œuvre des bonnes pratiques.

3. Des perspectives de normalisation, l'exemple du conseil agricole coopératif

Les 3200 coopératives françaises réalisent plus de 60 % de l'approvisionnement des exploitations agricoles, collectent et transforment la moitié de la production agricole française. Ainsi les coopératives sont des acteurs clés pour le développement de l'agriculture française. Elles sont par voie de conséquence des acteurs principaux dans la démarche du système de conseil agricole (SCA). Leurs activités en matière de conseil les ont conduit non seulement à proposer un « conseil » aux adhérents de plus en plus performant incluant l'expérimentation en partenariat avec des organismes spécifiques mais également à réfléchir à la mise en place de chartes et de groupes de réflexions dans la perspective de la réforme européenne de 2011.

Le conseil agricole : une activité inscrite dans l'objet social des coopératives

La coopération agricole française représente 3200 entreprises de toutes dimensions, réparties sur l'ensemble du territoire, qui approvisionnent 60 % des exploitations agricoles et collectent transforment et commercialisent plus de la moitié de la production agricole française. Avec un chiffre d'affaires global de près de 80 milliards d'euros (filiales comprises), la coopération agricole est un acteur majeur de l'organisation des filières et des territoires.12 Depuis

plusieurs années, les entreprises coopératives françaises s'engagent dans différentes démarches de valorisation du conseil pour répondre aux nouvelles exigences sociétales. Le conseil aux agriculteurs fait partie intégrante de l'objet social des coopératives et concourt à l'élaboration d'une offre de produits de qualité, adaptés au marché et aux attentes des clients. Les coopératives sont les outils économiques créés par les agriculteurs pour s'organiser collectivement. Elles approvisionnent les exploitations agricoles, puis collectent, transforment et commercialisent leurs productions. Les plus grandes coopératives sont devenues des organisations polyvalentes intégrant à la fois des activités de collecte, d'approvisionnement et de conseil aux exploitations. Leur intervention au niveau de conseil est diversifiée : conseils en fertilisation, en gestion des sols, en gestion de l'eau, en protection des cultures, en gestion des déchets agricoles, en choix des semences, en bonnes pratiques d'élevage, en maîtrise énergétique...

L'objectif du conseil coopératif, est de proposer à l'adhérent des solutions stratégiques avec les particularités de son exploitation, permettant des meilleures valorisations des productions grâce à la diffusion des outils d'aide à la décision pour le développement des bonnes pratiques (De Joffre et Hamon, 2008). Les coopératives sont la source d'information et de conseil pour les agriculteurs, elles développent différentes formes de conseil pour leurs adhérents, « Cela concerne les diverses formes de soutien depuis la diffusion de connaissances normalisées (presse spécialisée, brochures), les sessions de formation en salle, le conseil de groupe, jusqu'au conseil individuel qui est un échange personnel entre conseiller et agriculteur et

12 Données issues du groupe de travail sur le Conseil Agricole Coopératif, Coop de France, 2009.

correspond à une activité de service » (Goffman, 1983 ; Gadrey, 1994) qui nécessite une interaction forte entre prestataire et bénéficiaire. En matière de bonnes pratiques, les coopératives étudient de nouvelles techniques et de nouveaux outils pour optimiser l'apport d'engrais et des produits phytosanitaires sur les cultures en maîtrisant l'impact environnemental. « 55 % des coopératives conduisent des programmes d'expérimentation pour élaborer leurs conseils... 76 % des coopératives qui dispensent des conseils sur le choix des semences font des essais pour proposer les variétés les plus adaptées aux différents débouchés Ces expérimentations sont réalisées en partenariat avec différents organismes nationaux ou régionaux pour élaborer leurs conseils. Il s'agit des instituts techniques comme ARVALIS pour les céréales, le maïs et les fourrages, le CETIOM pour les oléagineux, l'ITB pour les betteraves, l'ITO pour la production porcine, le CTIFL pour les fruits et légumes, celles d'autres coopératives ou d'union de Coop (comme INVIVO), celles des chambres d'agriculture, ou celles des instituts de recherche (INRA).

Selon la taille ou l'organisation de la coopérative ou selon le type de conseils donnés (conseils en fertilisation, en protection phytosanitaire ou en nutrition animale...), les services ou les personnes en charge du conseil vont être différentes : - Pour les plus petites coopératives, qui n'ont pas de services spécialisés pour l'élaboration du conseil à leurs adhérents. techniciens terrain les technicocommerciaux ont en charge l'élaboration et la diffusion du conseil technique. - Les coopératives de plus grande envergure mettent en place des services chargés de la recherche et de l'expérimentation et de la construction des conseils agronomiques. Ces derniers travaillent également avec le service « terrain ». Ils sont composés des techniciens qui diffusent les conseils aux adhérents, mais qui peuvent aussi faire remonter certaines interrogations des adhérents pour une meilleure adaptation du conseil aux besoins des agriculteurs. Cette organisation permet l'élaboration d'un conseil optimal, en adéquation avec les attentes du marché et avec les attentes des adhérents.

Aussi les moyens de diffusion du conseil diffèrent selon les coopératives. Nous pouvons observer des conseillers Terrains pour les visites individuelles où les conseillers se déplacent dans les exploitations. Ils réalisent régulièrement des visites individuelles aux adhérents de la coopérative. Ces visites sont le moyen de diffusion principal des conseils de coopératives. Elles permettent une certaine proximité avec l'adhérent et avec son milieu. L'édition et/ou la diffusion de documents est une autre source d'information. Les coopératives accompagnent leurs conseils sur le terrain d'une diffusion régulière de documents (des bulletins qui paraissent plusieurs fois dans l'année, des guides techniques annuels, des lettres d'informations hebdomadaires...) ainsi, les adhérents sont informés en continu, et, ils peuvent conserver une trace écrite des techniques culturales préconisées par la coopérative. Enfin l'organisation de visites d'essai ou de réunions constitue une voie privilégiée de diffusion des innovations. Ainsi les coopératives peuvent également organiser des réunions d'information ou des visites en groupe de leurs plates-formes d'essais. Ce moyen de diffusion des conseils permet de distribuer rapidement des conseils à un grand nombre de personnes et présente également l'avantage de permettre aux agriculteurs d'échanger entre eux sur leurs expériences. Cette source de diffusion n'est pas sans rapport avec les « communautés de pratiques » qui favorisent la connaissance par des interrelations directes entre les participants.

La mise œuvre d'une normalisation des pratiques en matière de conseil

Depuis la démarche du Bilan sociétal en 2002, les coopératives ont engagé une « démarche introspective » pour examiner leurs modes de fonctionnement, leurs choix stratégiques et leurs relations avec leur sociétariat (Chomel et Coutourier, 2002 ; Guide de l'adhérent, 2009). Dans ce cadre, la mise en œuvre du système de conseil est réfléchie afin d'anticiper les évolutions réglementaires nationales et européennes. Au sein de ces évolutions, la démarche vise à expliquer les évolutions du conseil agricole coopératif pour produire un accompagnement des agriculteurs dans l'objectif d'une amélioration des performances des exploitations. «La demande des adhérents a évolué au cours des dernières années. Le besoin de conseil en économie et en gestion s'est intensifié. L'amélioration de leurs compétences techniques conduit les coopératives à réorganiser leur service » (Filippi et al, 2006).

Les coopératives s'interrogent sur la gestion de ce phénomène pour répondre aux exigences de la conditionnalité Cependant. l'ensemble réglementations n'est pas uniquement l'écoconditionnalité, elles vont bien au-delà (bonnes conditions agricoles et environnementales). C'est pourquoi, lors des Accords du Grenelle de l'environnement, le questionnement sur l'action des coopératives en faveur de pratiques respectueuses de l'environnement et du développement durable prend une dimension stratégique essentielle. Le secteur coopératif a été amené à intervenir sur les questions environnementales et à répondre aux nouvelles contraintes réglementaires (Directive nitrates de 1991)14 notamment liées aux réformes de la PAC et aux exigences de qualité. Depuis les années 1990, un programme de management est mise en œuvre : Agri-Confiance®. Il s'agit d'un outil global management collectif de la qualité l'environnement de l'amont agricole qui vient dans la prolongation des normes internationales ISO 9001 et 14001. Il se traduit par l'organisation et la contractualisation entre les acteurs de la production et les acteurs de la collecte pour répondre aux préoccupations majeures de la société dans les domaines de la sécurité des aliments, la traçabilité, la transparence et la maîtrise des impacts Depuis Février 2004, les environnementaux. conseillers de coopératives peuvent obtenir un Certificat de Qualification Professionnelle (COP). Ce titre atteste de compétences pour la mise en œuvre d'une qualification opérationnelle dans le champ du conseil agricole. Coop de France a proposé la «Charte du conseil coopératif ». Son objectif est de permettre aux coopératives d'accompagner leurs adhérents dans l'évolution des pratiques agricoles afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs et de la société. C'est ainsi que la charte est aussi considérée comme un outil d'accompagnement des agriculteurs dans la démarche du SCA.

14 Lors de la conférence ministérielle de Francfort de 1988, un examen de la législation relative à la protection de l'eau a été effectué. Les participants ont souligné la nécessité d'améliorer la législation concernant la protection des eaux contre la pollution par les nitrates à partir de sources agricoles, ce qui a abouti à l'adoption de la directive sur les nitrates. 91/676/CEE, du 12 décembre 1991.

A partir de la mise en place du SCA en France, Coop de France a réalisé une enquête au mois d'octobre 2008 auprès de 16 régions françaises, au travers des fédérations régionales ou interrégionales de coopératives pour maîtrise la réponse des coopératives à cette nouvelle réglementation.

Nous pouvons conclure que le SCA est un dispositif dans lequel les coopératives se sont massivement impliquées : dans la première année de mise en œuvre du SCA, sur l'ensemble des 7500 conseillers de coopératives au niveau national, un peu plus de 50% sont présents dans les réseaux SCA. L'évaluation a permis de chiffrer l'information. Le nombre de coopératives impliquées varie entre 1 et 47, avec une moyenne à 21 coopératives par région.

Le nombre de techniciens est pour sa part extrêmement variable, entre 1 et 753 techniciens de coopératives par région dans les réseaux SCA. Cette variabilité traduit les différences importantes des profils de coopératives suivant les régions. En moyenne, on dénombre 253 techniciens dans les réseaux SCA par région.

Par conséquent, la question de la gouvernance des coopératives et plus généralement leur influence dans le cadre d'une nouvelle réglementation du SCA s'impose pour approfondir les évolutions nécessaires à mettre en œuvre.

Conclusion

L'objet de cette communication a été de présenter les enjeux et les perspectives d'évolution du conseil agricole en France avec une attention particulière pour le conseil coopératif. Il s'est avéré nécessaire de clarifier la définition du terme « conseil en agriculture » et les contours du Système de Conseil Agricole. D'une part, la diversité des systèmes de conseil au niveau européen souligne la diversité des situations nationales et annonce des réformes indispensables pour les organismes en charge habituellement du conseil. D'autre part, ni la définition du conseil ni celle du métier de conseillers ne sont finalement

clairement établies. Il semble que si l'on saisit le conseil agricole à travers ces trois dimensions, i.e. Conseil technique, économique et de gestion alors le conseil dépasse la simple prestation pour conduire à une co-construction de compétences mieux adaptées dans le cadre de systèmes de production plus respectueux de l'environnement. L'exemple du conseil coopératif permet d'illustrer cette évolution de l'acception du conseil et donne à réfléchir à la fois sur les possibles outils de normalisation mais aussi sur des questions d'ordre déontologique en matière de pratiques agricoles. Si le conseil aux agriculteurs fait partie intégrante de l'objet social des coopératives et concourt à l'élaboration d'une offre de produits de qualité adaptés aux marchés et aux attentes des clients, des risques de dérive sont toujours possible. Une réglementation au niveau du SCA associant tous les acteurs intervenant dans les filières s'avère en conséquence nécessaire.

La normalisation d'un SCA suppose tout d'abord un assainissement de l'encadrement du conseil, autant qu'une analyse de cet outil et de la clarification des compétences des conseillers pour réussir à associer les stratégies des agriculteurs à celles des organismes de conseil dans un marché de services évolutifs et inscrits dans un objectif de développement durable. Les accords de Grenelle comme le plan Phyto 2018 cherchent les voies pour assurer une agriculture moderne et compétitive dans les années à venir. Les Référentiels Qualité comme les Chartes des bonnes pratiques participent à la recherche des voies de réconciliation entre Agriculture et Environnement, entre agriculteur et citoven. Ne sommes nous pas à la genèse d'un nouveau système de conseil qui réponde aux exigences des marchés et des réglementations mais aussi qui soit un outil permettant aux agriculteurs de développer efficacement et durablement leur exploitation?

Bibliographie

ADAR, 2005. « Les métiers de conseillers en développement agricole » Comité d'évaluation APCA.

AGRIDOC, 2002 « Les chambres d'agriculture en France », Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, Septembre. ANDA, 2002. « Les programmes de développement agricole en France 1999/2001 ». Paris.

APCA, 2009. «Dossier: PAC 2013-UE à 27 : L'agriculture au cœur des questions européennes». Chambres d'agriculture avril 2009, n. 982.

BRIVES, H. 2008. « L'évolution du conseil agricole et du rôle des chambres d'agriculture », Revue Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective (Pour), Paris. Mars, p. 196197.

BUTAULT, J-P. 2007. «La reforme de la PAC de 2003 : ère nouvelle ou fin de la PAC ? », Revue L'agriculture, nouveaux défis – édition 2007, Paris. p. 153-165.

CHOMEL, C., COUTOURIER, J., 2002. « La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises ». CFCA, Confédération Française de la Coopération Agricole.

COMPAGNONE, C. 2006. «Le juste dans la relation de conseil en agriculture ». In : REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

COOP DE FRANCE, 2005. « Agricultural Cooperation in France » Text originally published in French in June 1998 by the French Ministry of Agriculture and Fisheries Edited, updated and translated by Coop de France, July.

COOP DE FRANCE, 2009. Groupe de travail sur le conseil coopératif, rapport d'étape.

DARRE, J-P. 1983. « La parole et la technique », L'harmattan, Paris.

DARRE, J-P. 1996. « L'invention des pratiques dans l'agriculture, vulgarisation et production locale des connaissances », Karthala, Paris

DE JOFFRE O., HAMON B., 2008. « Étude d'un modèle de décision dans la coopération agricole : quand la tradition se change en innovation » Gestion 2000. Vol. 25, N. 3 pp 83-106.

EUROPEAN COMMISSION, 2004 « Looking beyond tomorrow », Scientific research in the European Union, European Communities, Août.

EUROPEAN COMMISSION, 2006. « Preparatory economic analysis of the value-adding processes within integrated supply chains in food and agriculture», Overview of Existing Studies. Février.

FILIPPI M., FREY O., TRIBOULET P., VIVENSANG J., 2006. Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs, Rapport final, Etude 03 B6 04 01 – A, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105p.

21

FILIPPI, M. 2008. « Coopération, où en-est-on? », Revue Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective (Pour), Paris. Mars, p. 186-187.

GADREY, J., 1994 « Relations de service, marchés de services », Editions du CNRS.

GOFFMAN E., 1983. « The interaction order », in American Sociological Review, 48, p.1-17.

GOMEZ, P-Y. 2003. «Jalons pour une histoire des théories du g », Revue Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, Paris. Mars, p. 199-207.

HOUEE, P. 1972. « Les étapes du développement rural », édition Economie et humanisme, Les Editions ouvrières, Paris.

LABARTHE, P. 2006. « La privatisation du conseil technique agricole en question. Evolutions institutionnelles et performances des services de conseil dans trois pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas) ». Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Marne-la-Vallée.

LABARTHE, P. 2009. «Extension services and multifunctional agriculture. Lessons learnt from the French and Dutch contexts and approaches ». Journal of Environmental Management. On line, 2009.

LAURENT, C. LABARTHE, P. CERF M. 2006. « L'Europe et le conseil agricole, évolutions récentes dans six pays de l'UE ». In : REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

LAURENT, C., CERF, M., PASQUIER. C., 2002. « Le conseil en agriculture : un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial », in Géographie, Economie, Société 4.

LEMERY B., 1991. « Lectures sociologiques des activités de conseil en agriculture : essai sur les processus de « rationalisation » », thèse de doctorat de Sociologie, Université LyonLumière 2.

LEMERY B., 1994. « Une position d'expert incertaine » Technologies/Idéologies/pratiques, vol. XII, N. 1, « Pairs et experts dans l'agriculture », p. 91-116.

LEMERY, B. 2006. « Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs ». In : REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

MUNDLER, P., LABARTHE, P., LAURENT, C. 2005. "Disparités d'accès au conseil technique. Le cas de la région Rhône-Alpes. Economie rurale, .

OCDE, 2004. « Analysis of the CAP reform », Paris.

POVELLATO, A. SCORZELLI, D., 2006. « The Farm Advisory

System: A Challenge for the implementation of Cross Compliance», Institute for European Environmental Policy. Royaume-Uni.

RECA, 2009. « Prendre en compte la diversité des agriculteurs et des territoires dans l'accompagnement des réglementations européennes : Système de conseil agricole et Règlement de développement rural », Actes du Colloque RECA, Rôle du développement agricole et rural en Europe – Projet réalisé avec la contribution du CasDAR. 17 mars 2009. Bruxelles – Belgique. RÈGLEMENT (CE) No 1782/2003 du CONSEIL du 29 septembre 2003, Journal officiel de l'Union européenne. Octobre 2003. RÈGLEMENT (CE) No 676/1991 du 12 décembre, « Directive nitrates » Journal officiel de l'Union européenne. décembre 1991. REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en

agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

RURAL EXTENSION NETWORK IN EUROPE, (2006) Bilan du 45ème Séminaire RENE/IALB. Chambre d'agriculture Picardie. Amiens, France.

USDA-ERS, (2004) « Decoupled payments in a changing Policy Setting », Agricultural Economic Report No. (AER838) 66 pp, Octobre 2004

VEDEL, G. 2006. « Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable ». In : REMY J., BRIVES H., LEMERY B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

VEDEL, G. 2008. « Développement agricole : la fin du modèle à la française ? », Revue Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, Paris. Mars, p. 199-207.

XXXXXXXXXXXXX

Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles

Maryline Filippi et Pierre Triboulet

p. 57-78

Résumé:

Les coopératives agricoles, acteurs majeurs de l'agriculture française, se sont profondément transformées ces vingt dernières années en recourant à la filialisation dans des sociétés de droit commercial et en développant les partenariats entre entreprises. Pour mieux comprendre ces transformations, nous mobilisons une approche en terme d'alliances stratégiques, définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre des entreprises concurrentes. Nous analysons les alliances nouées entre les groupes coopératifs agricoles formalisées dans une structure juridique et identifiées à partir des bases de données nationales LIFI et EAE en 2003. Les résultats obtenus révèlent d'une part que les alliances entre coopératives visent à une concentration du pouvoir économique qui s'exprime différemment selon qu'une coopérative domine ou non l'alliance et d'autre part, que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans ces jeux de concentration.

Introduction

I. — Les transformations radicales des entreprises coopératives agricoles depuis 1990 interrogent leurs modalités de partenariat

Les contours du périmètre coopératif ont fortement évolué depuis 1990

Le développement des alliances essentiellement entre groupes coopératifs questionne les modes d'organisation L'identification et la caractérisation des alliances étudiées

II. — Les caractéristiques statistiques des alliances entre groupes coopératifs en 2003

Les statistiques montrent un effet taille du groupe sur la capacité à nouer des alliances

Une domination des sociétés codétenues de droit commercial sous du contrôle exclusif

Une activité des entreprises codétenues fortement orientée vers l'aval des filières

Une proximité géographique influençant les alliances entre coopératives

III. — Les alliances questionnent les modalités de contrôle et la stabilité des positions concurrentielles Le partage des compétences et les logiques de contrôle dans les alliances entre coopératives

Les modalités d'exercice et les formes du contrôle coopératif au sein de l'architecture des groupes Conclusion

Introduction

1 D'après le Code rural, les coopératives agricoles forment une catégorie spéciale de sociétés, disti (...)

1Depuis les années 1990, la coopération agricole française a connu d'importants bouleversements organisationnels notamment à travers le développement de la filialisation et la diminution du nombre de coopératives (Koulytchizky et Mauget, 2003). Les groupes coopératifs agricoles constituent aujourd'hui les acteurs majeurs de la Coopération agricole, avec plus de 85 % des effectifs salariés et plus de 90 % du chiffre d'affaires. L'analyse de ces évolutions révèle un double mouvement : d'une part, les coopératives agricoles 1 se développent de plus en plus sous forme de groupes coopératifs concentrant une part croissante de l'activité agricole et agro-alimentaire en particulier au sein de filiales de droit commercial ; d'autre part, les partenariats entre coopératives se sont également accrus tout secteur d'activité et toute zone géographique confondus (Filippi et alii, 2006). Ces évolutions trouvent des

explications dans les contraintes concurrentielles et réglementaires liées à l'agriculture et à l'agro-alimentaire. Répondre à la pression des marchés impose aux coopératives agricoles d'accroître leur potentiel productif à travers leur investissement dans les filières. Or cette stratégie exige des moyens financiers conséquents. Dès lors la filialisation et le développement d'alliances constituent-ils des moyens pertinents pour consolider leurs positions concurrentielles ?

2L'objet de cet article est de mieux comprendre le rôle, les formes de contrôle capitalistique et les caractéristiques des alliances entre coopératives en lien avec leur développement sous forme de groupe coopératif. Les alliances stratégiques peuvent être définies comme une coordination de moyens, compétences et ressources entre entreprises concurrentes (Coutinet et Sagot-Duvauroux, 2003 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Strategor, 2005). Dès lors, quelles sont les motivations pour des coopératives concurrentes à s'allier et quelles sont les conséquences de ces alliances ? L'hypothèse testée est que les alliances en tant que moyen organisationnel visent principalement à additionner des ressources et des compétences entre coopératives en vue de favoriser leurs stratégies d'investissement notamment à l'aval des filières. Nous étudions plus particulièrement les alliances donnant naissance à des entreprises jointes comme signal fort d'engagement des coopératives. Ainsi, les unions de coopératives traduisent de manière usuelle une alliance entre coopératives avec un partage du contrôle. Cependant les évolutions organisationnelles depuis 1990 révèlent un changement des modalités du contrôle capitalistique via le statut des entreprises co-détenues. L'hybridation croissante entre entreprises de droit coopératif et de droit commercial au cœur de l'architecture des groupes coopératifs renouvelle les questions liées à l'expression des droits de propriété et de contrôle dans les coopératives agricoles.

3La méthodologie repose sur l'identification des groupes coopératifs et des alliances qu'ils nouent à partir du traitement des enquêtes statistiques nationales (Enquêtes Annuelles d'Entreprise - EAE dans les secteurs des IAA, du commerce de gros, de l'industrie, et des services, et enquête Liaisons Financières - LIFI). Les données mobilisées permettent de reconstituer les contours du périmètre coopératif i.e. de l'ensemble des coopératives agricoles et des entreprises qu'elles contrôlent, seules ou à plusieurs, à partir d'une approche en terme de contrôle et de statut juridique (Filippi et alii, 2006). Le protocole statistique retenu combine deux types d'entrée : une entrée par les statuts juridiques des entreprises (droit coopératif ou droit commercial) et une entrée par le contrôle (filiale ou tête de groupe). Dans cet article, nous mobilisons les bases de données réalisées à partir des enquêtes de 1990 et de 2003 pour identifier les contours et les dynamiques des groupes coopératifs. Puis nous opérons un focus sur 2003 afin de caractériser les alliances entre groupes coopératifs de 50 salariés et plus.

4Les résultats obtenus montrent d'une part que les alliances entre coopératives visent à une concentration du pouvoir économique qui s'exprime différemment, selon qu'une coopérative domine ou non l'alliance et d'autre part, que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans les jeux d'alliance. Ils s'inscrivent dans l'analyse du questionnement des formes de contrôle capitalistique des groupes d'entreprises.

5Dans une première partie, nous présentons les transformations radicales des entreprises coopératives françaises depuis 1990. Dans une deuxième partie, nous caractérisons les alliances stratégiques entre groupes coopératifs en 2003 et nous dégageons leurs spécificités comme opportunité dans l'insertion vers l'aval de filières. Dans une troisième partie, nous discuterons des conséquences de ces mutations organisationnelles sur les logiques et l'exercice du contrôle au sein des groupes d'entreprises pour consolider les positions stratégiques.

I. — Les transformations radicales des entreprises coopératives agricoles depuis 1990 interrogent leurs modalités de partenariat

6L'analyse des bases de données statistiques nationales en 1990 et 2003 révèle l'ampleur des mutations organisationnelles des coopératives agricoles en soulignant le poids croissant des groupes et le développement conséquent des alliances qui restent semble-t-il sous contrôle coopératif. Elles précisent les ruptures opérées au sein du périmètre coopératif, l'hybridation entre sociétés de droit coopératif et de droit commercial et l'importance des alliances comme spécificité organisationnelle du partage de contrôle entre coopératives agricoles. Ces mutations modifient les modes de gouvernance des coopératives agricoles et interrogent le rôle joué par ces alliances dans les réorganisations.

Les contours du périmètre coopératif ont fortement évolué depuis 1990

2 Les SICA ont été rattachées à la famille des coopératives par la loi du 13 juillet 1985. Suite à la (...)

7Les évolutions du périmètre coopératif défini comme l'ensemble des coopératives agricoles et des entreprises qu'elles contrôlent, sont marquées par le poids croissant des entreprises de droit commercial au cœur de l'architecture des groupes coopératifs (Filippi et alii, 2006). Ce mouvement, qui a pris de l'ampleur suite aux lois de 1991 et 1992 dites aussi lois de filialisation, s'est traduit par un basculement d'activités dans des entreprises non coopératives mais restant sous contrôle coopératif. Ce basculement s'est appuyé d'une part sur une sortie du statut coopératif pour les SICA (Sociétés d'Intérêt Collectif Agricole (2)) et d'autre part sur des reconfigurations au sein des coopératives qui ont externalisé ou développé leurs activités dans des sociétés de droit commercial. Ce fort développement dans des sociétés de droit commercial se traduit aujourd'hui par un poids en effectifs salariés devenu majoritaire pour ces entreprises au sein du périmètre coopératif (voir figure 1).

Figure 1 : Le poids croissant des groupes coopératifs agricoles au sein du périmètre coopératif

8Si les coopératives agricoles s'organisent sous forme de groupes coopératifs en filialisant de plus en plus dans des sociétés de droit commercial, elles développent également de manière conséquente des liens capitalistiques minoritaires ou en contrôle partagé. Ces liens soulignent les interdépendances entre les acteurs, le plus souvent coopératifs et posent le problème de la détermination du contrôle (Morin, 1994; Galliano, 1995; Skalitz, 2002). Ainsi, l'organisation sous forme de groupe coopératif reste complexe à appréhender du fait de l'importance du contrôle conjoint et de l'hybridation des statuts juridiques. Au-delà de cette difficulté d'appréhension, cette complexité questionne les modalités d'exercice du contrôle au sein des groupes coopératifs qui deviennent aujourd'hui la forme dominante d'organisation au sein de la coopération agricole.

9La question du développement sous forme de groupe coopératif a été abordée dans la littérature comme un moyen d'adaptation face à des contraintes concurrentielles de plus en plus fortes (Côté, 2001) en poursuivant l'objectif de mieux satisfaire les attentes des adhérents-propriétaires. Le choix de la filialisation dans des sociétés de droit commercial apparaît comme une solution alternative à celui d'une ouverture du capital des sociétés à statut coopératif à des partenaires non-coopérateurs (Cook and Chaddad, 2004). En France, ces dernières solutions, souvent complexes à mettre en œuvre sur le plan juridique en raison du risque de dénaturation des principes coopératifs originels, ont en règle générale été peu adoptées par les coopératives. Pour autant elles ont suscité de nombreux débats (Hiez, 2005). Ceci peut s'expliquer par la difficulté d'attirer des capitaux extérieurs dans des sociétés dont le contrôle reste le droit premier des associés-coopérateurs. Le choix de la filialisation dans des sociétés de droit commercial apparaît alors comme un modèle de développement largement usité, quel que soit le type de coopérative et même pour celles revendiquant un attachement fort au modèle coopératif de base comme la coopérative basque Mondragon (Bakaiko et Agirre, 2001). Si cette technique offre l'avantage de la souplesse et de la simplicité, elle peut générer des effets de brouillage et d'opacité de la logique coopérative et il faut s'interroger sur sa pertinence pour pérenniser les entreprises coopératives.

10Le renforcement des partenariats entre acteurs coopératifs entraîne l'émergence et la structuration de pôles économiques constituant en conséquence un mouvement de fond qui a profondément bouleversé la coopération agricole et les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire depuis 1990. Cela a eu non seulement un impact sur l'organisation des filières mais aussi sur la structuration des bassins de production et le développement territorial.

Le développement des alliances essentiellement entre groupes coopératifs questionne les modes d'organisation

11L'essor conséquent des groupes procède non seulement de la filialisation mais également de l'augmentation du nombre et du poids des sociétés en contrôle partagé et du nombre de liens minoritaires (cf. tableau 1 et figure 1). En effet, les liens de contrôle partagé et minoritaires présentent la particularité d'être le plus souvent dirigés vers des entreprises faisant partie du périmètre de la coopération agricole. Aussi, si les alliances visent à prolonger l'activité des coopératives tout en maintenant un contrôle mutualiste, leur développement interroge sur les modalités organisationnelles des coopératives et plus largement sur leurs spécificités et leur identité. D'une part, les motivations aux alliances sont-elles complémentaires au développement sous forme de groupes ou bien relèvent-elles d'autres logiques financières ou organisationnelles ? En effet, les liens minoritaires et le partage du contrôle des entreprises jointes présentent la caractéristique de diluer le pouvoir de décision entre les entreprises, ce qui peut occasionner une perte d'efficacité et de réactivité. D'autre part, les stratégies d'alliances privilégient-elles le renforcement du poids des sociétés de droit commercial au sein du périmètre coopératif ? Si le choix d'un statut de droit commercial offre plus de souplesse en terme de gouvernance et de fonctionnement, il a des conséquences sur

l'exercice du contrôle coopératif qu'il s'agit de mieux appréhender. Aussi, mieux comprendre les objectifs visés par les alliances et leurs modalités organisationnelles participe à éclairer le fonctionnement et les spécificités des coopératives agricoles et à s'interroger sur la pérennité et la cohérence de ces formes d'entreprises particulières.

Tableau 1 : La complexification organisationnelle croissante

Les groupes coopératifs retenus dans ce tableau sont ceux ayant au moins 50 salariés

Sources: enquêtes INSEE-LIFI et INSEE/SESSI/SCEES-EAE 1990 et 2003

12Pour examiner le rôle et la place des alliances dans les stratégies des coopératives agricoles, nous proposons de mettre l'accent plus particulièrement sur trois dimensions qui devraient permettre de préciser les modes d'organisation des coopératives et les enjeux en terme de contrôle qui en découlent. Il s'agit du statut juridique de la société co-détenue, de la taille des groupes impliqués dans des alliances et de la proximité géographique entre les acteurs.

13Traditionnellement les alliances entre coopératives débouchaient sur la création d'unions de coopératives en contrôle partagé ou de SICA. L'apparition de sociétés de droit commercial au cœur même de l'architecture des groupes coopératifs est susceptible d'entraîner des modifications dans les partenariats entre coopératives. En terme de droits de propriété, elle tendrait à favoriser l'arrivée de partenaires non coopératifs dans le capital. En terme de droit de contrôle, elle pourrait relaxer la contrainte de contrôle partagé. La société co-détenue peut devenir plus facilement contrôlée par une seule coopérative, les autres coopératives ayant des positions minoritaires comme dans le cas d'alliance asymétrique. Peut-on alors toujours parler d'alliances dans ce cas et l'essor de la filialisation traduirait-il un changement dans les pratiques de partenariat entre coopératives ?

14Les coopératives en se développant sous forme de groupes et en tissant des liens entre elles, répondent à une logique de création de valeur propre à toute entreprise. Se pose alors la question de savoir parmi les coopératives agricoles celles qui sont le plus enclins à établir des alliances. S'agit-il des plus petites qui trouveraient là un moyen de regrouper leurs forces pour faire face à la pression des marchés, ou au contraire des groupes les plus importants qui disposent de fait de compétences et moyens accrus pour investir dans des alliances ? De nombreux travaux pointent l'importance de la structure relationnelle des acteurs comme source d'innovation et de pouvoir (Gulati, 1998). S'assurer une meilleure position au sein des réseaux peut donc passer par la recherche de liens à développer et les acteurs les plus influents sont souvent ceux ayant la plus forte capacité à nouer de nouveaux liens (Manski, 2000).

15Ce mode d'organisation a des conséquences territoriales. En effet, les coopératives agricoles sont des entreprises ancrées territorialement (Filippi, 2004). Les fusions de coopératives qui peuvent résulter d'une alliance préalable sous forme d'union, se font le plus souvent sur la base d'une proximité géographique. Les critères de contiguïté spatiale et d'identité locale jouent ainsi un rôle important dans les phases de concentration des coopératives agricoles (Filippi et alii, 2007). Cependant, on remarque que d'une part les processus de concentration se traduisent par un élargissement du périmètre d'action lié à un besoin de s'affirmer au niveau national, voire international et que d'autre part, le poids croissant des sociétés de droit commercial au cœur des groupes coopératifs peut modifier leur mode de gouvernance. Aussi, il est important de vérifier si les stratégies d'alliance entre coopératives s'inscrivent toujours dans la recherche de partenaires sur une base de contiguïté spatiale. Si tel est le cas, cela renforcerait la spécificité importante de ces entreprises en terme de gouvernance en montrant l'importance stratégique de la proximité géographique dans les alliances entre acteurs. En suivant les travaux de Torre et Rallet (2005), nous partons du principe que, pour mieux comprendre les critères influant sur la localisation des entreprises, il est important de distinguer la nature a-territoriale de l'entreprise des différents liens et connexions qui peuvent ensuite l'attacher à un territoire donné. Ce sont les interactions entre les firmes qui créent un territoire. L'entrée par les alliances suit cette perspective en distinguant la construction d'une proximité organisée via une alliance et la mobilisation de critères de localisation via une proximité géographique. D'autres travaux sur les regroupements localisés d'entreprises (systèmes productifs locaux, districts, ou SYstèmes Agro-alimentaires Locaux SYAL...) cherchent à mieux comprendre les avantages liés à une co-localisation des acteurs, en particulier en mettant l'accent sur la circulation des connaissances comme génératrice d'externalités positives (Dupuy et Burmeister, 2003; Pecqueur et Zimmermann, 2004; Chiffoleau et Touzard, 2007). Cependant, si nous nous intéressons aux mêmes mécanismes comme les externalités positives liées à la circulation des connaissances, nous différons du fait de la primauté accordée à l'organisation de la firme d'une part et du caractère spécifique des

coopératives agricoles qui sont des entreprises ayant un périmètre spatial, d'autre part. De ce fait, elles ne vont pas chercher à se co-localiser mais plutôt à étendre leur périmètre spatial par des processus de contiguïté.

16Dans un contexte de pression concurrentielle sur les marchés et de concentration des acteurs, le développement des alliances entre coopératives peut apparaître comme un moyen organisationnel pertinent pour maintenir leur compétitivité et favoriser leur insertion à l'aval des filières.

L'identification et la caractérisation des alliances étudiées

17L'analyse des alliances entre entreprises a donné lieu à une abondante littérature soulignant l'importance des modes d'organisation et des formes de contrôle associées. S'il existe une grande diversité dans les formes d'alliance, il apparaît pertinent de l'examiner comme une alternative à la fusion-acquisition ou à la concurrence sur une activité donnée (Garrette et Dussauge, 1995). Cette alternative est donc vue comme une solution organisationnelle pour des acteurs concurrents, qui présente l'intérêt d'être réversible et de préserver leur indépendance. Le degré de réversibilité est lié à l'engagement des acteurs et à la forme prise par l'alliance. Ainsi, les alliances formalisées par la création d'une société co-détenue traduisent une implication plus forte qu'un simple accord de licence. De plus, la question de la dissymétrie de l'engagement des acteurs donne lieu à débat. Autrement dit, peut-on parler d'alliances quand un des acteurs contrôle la société co-détenue? Si la forme la plus courante de contrôle des sociétés co-détenues est le contrôle joint, il existe en effet de nombreuses alliances contrôlées par un seul acteur, qui s'expliquent par la dissymétrie des ressources engagées dans l'alliance. L'examen des marges de manœuvre et de la position des acteurs minoritaires doit permettre alors de statuer dans ce cas tout en veillant à élargir l'approche de l'alliance au-delà du périmètre strict de la structure juridique retenue.

3 L'objectif est centré sur l'analyse des alliances entre groupes coopératifs. Les alliances avec d'a (...)

18Les alliances que nous étudions sont celles ayant donné lieu à la création d'une entreprise co-détenue par au moins deux groupes coopératifs de plus de 50 salariés 3. Le choix d'étudier les alliances capitalistiques s'explique par le fait qu'il s'agit d'une pratique traditionnelle pour les coopératives agricoles, la participation capitalistique accompagnant généralement un engagement sur les activités. Cependant, il est intéressant de vérifier si cette pratique favorisée par le statut coopératif de l'entreprise co-détenue (union de coopératives ou SICA), perdure au travers de sociétés co-détenues de statut commercial. Nous faisons le choix de prendre en compte tous les partenariats entre coopératives via des sociétés co-détenues, quels que soient l'intensité du lien financier et le type de contrôle associé. En premier lieu, cela permet d'avoir une mesure aussi complète que possible des relations entre les groupes coopératifs. En second lieu, il est délicat d'introduire une frontière nette entre les formes de contrôle, même si le contrôle partagé des sociétés co-détenues est la forme à laquelle on associe le plus naturellement la notion d'alliance. Pour les situations de contrôle exclusif, nous distinguerons deux catégories en fonction de l'intensité du taux de détention, de manière à distinguer les cas où la domination de l'acteur qui contrôle est très forte. Enfin, le repérage de l'ensemble des partenariats offre une appréciation de l'influence et des rapprochements potentiels entre les groupes.

19L'identification des alliances à partir des bases de données ne recouvre cependant pas l'ensemble des alliances capitalistiques entre coopératives. D'une part, les bases de données ne recensent pas l'intégralité des liens financiers, ce qui constitue un premier facteur de sous-estimation. D'autre part, n'ont été prises en compte que les alliances entre groupes coopératifs de plus de 50 salariés, ce qui exclut celles qui seraient faites avec une coopérative agricole indépendante ou avec un très petit groupe coopératif. Signalons enfin qu'une entreprise codétenue ne désigne pas nécessairement une alliance. Pour qu'il y ait alliance, il faut une mutualisation de moyens en vue d'atteindre un objectif partagé. Tous les liens financiers ne correspondent pas à ce cas de figure même si là aussi, les sociétés co-détenues entre coopératives agricoles visent généralement à mettre en commun des ressources. L'examen de l'engagement financier de chaque acteur peut ainsi permettre de révéler des situations très dissymétriques. Il peut s'agir de participations croisées ou de liens d'auto-contrôle qui viennent compliquer l'analyse des partenariats entre groupes coopératifs. Enfin, les liens financiers entre entreprises peuvent résulter d'un engagement historique qui relevait d'une alliance au moment de la création de la société. Ces liens peuvent perdurer dans le temps sans que nécessairement le partenariat continue à constituer un enjeu. On peut faire l'hypothèse que ce type de cas se rencontrera surtout quand les entreprises co-détenues sont à statut coopératif. En effet, le développement des alliances via des sociétés de droit commercial est en réalité un phénomène relativement récent et les alliances entre groupes coopératifs sont assez dynamiques. L'exemple du groupe Socopa (cf. encart 1) permet d'illustrer les reconfigurations organisationnelles importantes autour des alliances entre groupes coopératifs en lien avec le changement de statut et le mode de contrôle des sociétés co-détenues.

Encart 1 - La réorganisation des participations financières au sein du groupe SOCOPA

L'histoire du groupe Socopa, leader sur le marché de la viande en France, témoigne de l'importance des réorganisations au sein de la coopération agricole. Détenu par un ensemble de coopératives jusqu'en 2008, il est passé sous contrôle du groupe Bigard en 2009, avec la création de Socopa viande détenu à 60 % par Bigard et à 34 % par les coopératives. Son histoire retrace la volonté des acteurs coopératifs de s'assurer des débouchés pour les productions de leurs adhérents tout en contrôlant l'investissement à l'aval des filières. Dans les années 1970, le groupe Socopa se développe autour d'une alliance stratégique entre cinq coopératives de l'Ouest de la France dans la SICA Maine Viande Socopa. Le contrôle de cette société est partagé entre les cinq coopératives. Une holding, la SA Socopa, est créée en 1979, avec pour objectif de financer et de développer les activités vers l'aval. Maine Viande Socopa est l'actionnaire majoritaire de la SA Socopa mais d'autres coopératives et des partenaires financiers sont associés. Le groupe Socopa, dès l'origine, exerce une activité au niveau national principalement l'Ouest et l'Est de la France. Si son métier de base est centré sur l'abattage et la découpe, il a très tôt cherché à se diversifier dans les activités de transformation et d'élaboration des produits, comme vecteur de valeur ajoutée.

Le groupe s'est développé principalement par rachat ou apport de sociétés par les coopératives. Ce mode de développement a généré une organisation complexe dans la mesure où les coopératives étaient doublement engagées dans Socopa, d'une part au niveau de la tête de groupe et d'autre part au niveau des sociétés dans lesquelles elles étaient directement impliquées. Dans les années 2000, pour simplifier cette organisation et faciliter la gestion opérationnelle du groupe, le groupe commence à faire remonter les prises de participation des coopératives des filiales vers la tête de groupe. Ce choix explique la transformation des filiales encore sous statut coopératif (SICA) en sociétés de droit commercial entre 2001 et 2005. L'objectif visé est une séparation beaucoup plus nette entre une fonction stratégique dévolue aux administrateurs des coopératives à la tête du groupe et une fonction opérationnelle assurée par les équipes dirigeantes du groupe. Cette distinction est souhaitée à la fois par les actionnaires et les managers car elle clarifie le rôle de chacun. Concentrer le pouvoir économique et mutualiser les profits permet également d'éviter des conflits d'intérêt frontaux au niveau des filiales sur l'arbitrage rémunération de l'adhérent versus investissement productif. Cette concentration économique et des pouvoirs vise ainsi à renforcer les fonds propres du groupe et à faciliter les investissements industriels nécessaires au maintien de la performance.

En 2007, l'accord entre le groupe Even piloté par la coopérative laitière de Ploudaniel, et le groupe Socopa s'inscrit dans cette nouvelle logique organisationnelle. D'un côté, le groupe Even est entré au capital de la holding de tête de groupe et à son conseil de surveillance et de l'autre, les sites industriels du groupe Even ainsi que la marque associée ont été intégrés dans le groupe Socopa.

En 2008, suite à deux exercices difficiles, le groupe Socopa est à la recherche de nouveaux fonds. Une négociation avec le groupe privé Bigard s'engage dont l'issue est la prise de contrôle de Socopa par Bigard avec une intégration des outils des deux groupes. Le pôle constitué devient leader européen.

Ce montage original d'un groupe industriel piloté par un ensemble de coopératives agricoles, révèle la complexité de la gouvernance coopérative, qui associe d'une part, un contrôle du groupe sur la base d'un engagement capitalistique et d'autre part, un approvisionnement en matières premières sur la base d'un engagement sur activités. Le développement du groupe souligne l'importance passée et actuelle des alliances entre coopératives comme moyen permettant de mettre en œuvre des outils industriels performants à l'aval des filières. Mais il souligne également les risques en terme de perte de contrôle quand il s'agit de conforter ces outils industriels dans un contexte de pression concurrentielle accrue.

II. — Les caractéristiques statistiques des alliances entre groupes coopératifs en 2003

20Le traitement des bases de données statistiques nationales EAE et LIFI en 2003 permet d'identifier l'ensemble des alliances nouées entre les coopératives agricoles. Pour caractériser les alliances, nous nous intéressons à la fois aux groupes qui s'impliquent dans l'alliance et à l'alliance elle-même. Nous retenons ainsi comme critères le nombre, la taille et la localisation des partenaires impliqués d'une part, et le statut juridique, la forme de contrôle et le type d'activité de la société co-détenue d'autre part. Il s'agit d'une part de préciser les logiques qui guident la constitution des alliances et d'autre part de comprendre leurs modalités organisationnelles. L'analyse montre

qu'elles sont le plus souvent sous le contrôle d'un seul acteur (alliances asymétriques). Par comparaison avec des travaux antérieurs (Filippi et alii, 2006), elles révèlent ainsi des évolutions dans les modalités d'organisation du contrôle coopératif jusqu'alors étudiées, d'un contrôle partagé à une forme de contrôle unitaire. Les statistiques montrent un effet taille du groupe sur la capacité à nouer des alliances

4 Le réseau d'entreprises est calculé à partir du nombre d'entreprises du contour élargi du groupe (e (...)

21La population étudiée en 2003 comporte 204 groupes coopératifs, avec environ un tiers des groupes en IAA et deux tiers en commerce de gros. 112 parmi les 204 nouent des alliances entre eux, soit environ 55 % des groupes. Le tableau 2 permet de vérifier qu'au sein de la population étudiée, ce sont les plus gros groupes qui nouent des alliances, avec 84 % des effectifs salariés et 79 % des entreprises contrôlées des groupes. Le coefficient de corrélation de Pearson entre l'effectif salarié du groupe et le nombre d'alliances nouées par le groupe est de 0.6159 (respectivement 0.8262 pour les groupes des IAA et 0.4981 pour les groupes de commerce de gros). De même, la corrélation entre le nombre d'alliances et le réseau d'entreprises du groupe est importante (0.7331), ce qui confirme que ce sont les groupes les plus « relationnels » qui nouent le plus d'alliances4. La taille du groupe tant sur le plan économique qu'organisationnel influence donc la capacité à nouer des alliances.

Tableau 2 :La taille du groupe influence la capacité à nouer des alliances

Source: enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

22Les groupes à dominante IAA sont de plus grande taille en terme d'effectif salarié et de filiales et avec des structures organisationnelles plus complexes que les groupes en commerce de gros (collecte, approvisionnement, négoce). En première approche, leur capacité à nouer des alliances apparaît relativement identique. Un test du chi2 montre en effet une indépendance entre le secteur d'activités et l'effectif salarié du groupe réparti en trois modalités (50-99, 100-249, 250 et +) que ce soit sur l'ensemble de la population (chi2 =4.40, df =2, p =0.111) ou sur la population des groupes avec alliance (chi2 =1.90, df =2, p =0.386). Par contre, il y a une non-indépendance des deux variables pour la population des groupes sans alliances (chi2 =10.59, df =2, p =0.005). Ceci s'explique par une proportion forte (respectivement faible) de groupes de 250 salariés et plus parmi les groupes de commerce de gros (respectivement des IAA) au sein de la population des groupes sans alliances. Ce dernier point pourrait traduire un besoin plus fort pour les groupes des IAA à s'engager dans des alliances pour faire face à la pression des marchés.

23Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques des 246 entreprises co-détenues par les 112 groupes qui ont au moins une alliance. Précisons que les 112 groupes établissent 670 liens d'alliance soit une moyenne d'environ six liens par groupe et que cette moyenne est la même pour les groupes des IAA et pour ceux de commerce de gros. Cependant, il existe une forte hétérogénéité dans le nombre d'alliances nouées par groupe, le maximum étant de 48 alliances.

Une domination des sociétés codétenues de droit commercial sous du contrôle exclusif

5 On ne note cependant pas de dépendance significative entre la forme de contrôle et le statut de l'e (...)

24Traditionnellement, les sociétés co-détenues par les coopératives étaient des unions dans lesquelles le contrôle était partagé entre les coopératives (Koulytchizky et Mauget, 2003). Le tableau 3 permet de constater que cette forme devient largement minoritaire dans les alliances nouées entre les groupes coopératifs. Il révèle que les sociétés co-détenues sont d'une part pour trois quarts des entreprises de droit commercial et d'autre part majoritairement (65 % des cas) sous contrôle exclusif. Ainsi, aux alliances en contrôle partagé dans des unions de coopératives ou en contrôle exclusif via une SICA traditionnellement observées dans la littérature (Filippi et al., 2006), font place de plus en plus souvent des alliances dans des sociétés de droit commercial avec une prédominance des formes de contrôle exclusif par une des coopératives5. Dès lors, le contrôle exclusif, en particulier quand il est associé à un taux de contrôle élevé, questionne la notion même d'alliance du fait de la capacité de décision stratégique que peut exercer l'acteur dominant sur la société co-détenue.

Tableau 3 : Une majorité de sociétés co-détenues de droit commercial sous contrôle exclusif Source : enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

Une activité des entreprises codétenues fortement orientée vers l'aval des filières

6 Seules quelques entreprises codétenues ont une activité de R&D, ce qui peut s'expliquer par la faib (...)

25L'activité principale des sociétés co-détenues présente une grande diversité : si environ la moitié des entreprises a une activité en IAA ou commerce de produits agricoles ou alimentaires, l'autre moitié exerce des activités de service aux entreprises (administration, R&D (6), services annexes à la production) ou d'autres activités (agriculture, produits chimiques, transport, immobilier, finance, ...).

26Cependant, le tableau 4 montre que les entreprises co-détenues du secteur des IAA représentent 68 % de l'ensemble des salariés des sociétés co-détenues. Inversement, le poids en effectif salarié des entreprises des secteurs des services aux entreprises et des autres activités est très faible. Ainsi, les moyens mobilisés par les coopératives sont majoritairement engagés pour favoriser leur insertion vers l'aval dans une logique d'intégration des filières.

Tableau 4 : Le poids des effectifs salariés des IAA dans les entreprises co-détenues

Lecture : les entreprises codétenues du secteur des IAA représente 29 % des entreprises codétenues et 68 % des salariés des entreprises co-détenues

Source: enquêtes INSEE LIFI, EAE 2003

27Enfin, les formes de contrôle mises en œuvre par les coopératives ne paraissent liées ni au secteur d'activités visé par l'alliance, ni aux moyens humains engagés dans l'alliance. En effet, les tests statistiques montrent qu'il y a indépendance entre les deux facteurs en terme de nombre d'entreprises (chi2 =9.88, df =9, p =0.360). De même, il y a une faible indépendance entre la forme de contrôle et la taille de l'entreprise co-détenue (chi2 =11.54, df =6, p =0.073).

28Ainsi les alliances entre coopératives couvrent des domaines variés mais restent marquées par le poids dominant des activités de transformation orientées vers le développement à l'aval des filières. Par contre, les formes de contrôle des sociétés co-détenues semblent relativement homogènes quel que soit le secteur d'activités.

Une proximité géographique influençant les alliances entre coopératives

29Les groupes coopératifs privilégient la proximité géographique quand ils cherchent à mettre en commun des moyens. Ceci s'observe tant au niveau de la localisation de la société co-détenue que de celle des coopératives mères impliquées dans l'alliance. Nous mobilisons pour cela deux indicateurs qui mesurent le degré de proximité dans les localisations à partir d'un découpage administratif emboîté : même département, même région, régions contiguës, autres régions. Le premier statue sur la localisation de la société co-détenue par rapport à la tête de groupe qui la contrôle. Le second apprécie la localisation des têtes de groupe impliquées dans l'alliance. Si la proximité géographique est une dimension qui influence positivement le développement des stratégies d'alliance des groupes coopératifs, elle présente des spécificités selon la forme de contrôle de la société co-détenue. Ainsi le tableau 5 confirme que la majorité des alliances se fait sur une base régionale ou inter-régionale :

les sociétés co-détenues sont dans plus de trois quarts des cas localisées dans la même région (et dans plus de 60 % des cas dans le même département) d'au moins une des coopératives têtes de groupe qui contrôle ;

7 Ce résultat doit être apprécié relativement à la distribution de départ des groupes coopératifs au (...)

les groupes coopératifs qui nouent des alliances sont localisés dans 35 % des cas dans la même région 7 et dans 37 % des cas dans des régions contiguës.

Tableau 5 : La proximité géographique reste une dimension clé de l'explication du contrôle des sociétés codétenues

La localisation de la société co-détenue est appréciée relativement à la localisation de la TG qui contrôle la plus proche. La société détenue peut être, par rapport à cette TG, dans le même département (même dép.), dans un autre département de la région (autre dpt - même rég.) ou dans une autre région (aut. rég.). La localisation des groupes

coopératifs indique leur position relative pour chaque société co-détenue : les TG peuvent être localisées dans la même région (même rég.), dans des régions voisines (rég. contiguës) ou dans des régions non voisines (rég. distantes).

30En revanche, la forme de contrôle semble peu influencer la localisation de la société en partenariat (chi2 =12.04, df =6, p =0.061) alors qu'elle apparaît très dépendante de la localisation des groupes coopératifs (chi2 =24.90, df =6, p =0.0004). Ainsi, les groupes qui nouent des alliances en contrôle partagé sont le plus souvent localisés dans la même région ou dans des régions contiguës, en particulier les contrôles 50/50 qui sont exceptionnels entre deux groupes distants.

31Ainsi, la proximité géographique apparaît comme une dimension importante qui influence positivement la création de sociétés jointes. En effet, les groupes coopératifs privilégient les alliances entre voisins et localisent de manière préférentielle les sociétés jointes à proximité de leurs sièges. Outre le rôle de la proximité, les traitements statistiques ont permis de dégager deux autres traits marquants des alliances entre coopératives : i) l'influence positive de la taille du groupe (dimension économique et organisationnelle) sur sa capacité à nouer des alliances, surtout dans les IAA, ii) la présence majoritaire de sociétés co-détenues de droit commercial et du contrôle exclusif au détriment des unions et des formes de contrôle partagé.

32Le contrôle coopératif vise à concentrer un pouvoir économique sur une base régionale, soit par un acteur qui s'affirme comme un leader en garantissant à d'autres acteurs coopératifs un accès à des ressources de transformation ou de commercialisation, soit par un partage équilibré et conjoint de ressources et des risques afférents. Se pose alors la question du devenir des alliances sur base locale qui peuvent représenter une étape vers une concentration accrue des groupes coopératifs. Ces résultats conduisent ainsi à s'interroger sur l'exercice des modalités de contrôle au sein des groupes coopératifs.

III. — Les alliances questionnent les modalités de contrôle et la stabilité des positions concurrentielles

33Si les motivations aux alliances et à la filialisation dans les entreprises de droit coopératif s'apparentent à celles pratiquées par toute autre entreprise, leurs mises en œuvre restent souvent spécifiques. Cela interroge la particularité de ces entreprises d'une part au vu des modalités de contrôle coopératif et des formes organisationnelles associées et d'autre part sur la légitimité du maintien d'un statut spécifique et des avantages fiscaux dérogatoires. Nous discutons donc les caractéristiques des alliances qui associent prise de risque et échange de compétences. L'analyse des modalités de contrôle des alliances montre qu'elles reposent d'abord sur un contrôle différencié des ressources et des compétences. Ensuite, l'accroissement de la filialisation des sociétés de droit commercial au cœur de l'architecture organisationnelle des coopératives agricoles soulève la question des modalités d'exercice du contrôle coopératif. Enfin le nombre important d'alliances localisées près des têtes de groupe questionne le rôle de la proximité géographique. Dès lors les modalités de gouvernance des groupes apparaissent comme centrales pour statuer sur le réel exercice du contrôle par les adhérents-propriétaires.

Le partage des compétences et les logiques de contrôle dans les alliances entre coopératives

34Les motivations à nouer des alliances pour les coopératives sont le plus souvent liées à la recherche de taille critique dans un contexte de capacités financières limitées (Perrot et alii, 2001). Pour une coopérative, son souci est de valoriser la production de ses adhérents et l'engagement sur activités apparaît donc comme une motivation première dans les alliances entre coopératives. Selon la typologie proposée par Garrette et Dussauge (1995), ces alliances peuvent être qualifiées d'additives car elles visent aux économies d'échelle et que les ressources apportées par chaque acteur sont en règle générale identiques. À l'inverse, quand les ressources apportées par chaque acteur sont différentes, l'alliance est qualifiée de complémentaire car elle permet d'étendre le domaine d'activités de chaque acteur. Leur typologie permet de souligner deux aspects essentiels des alliances, les compétences et les risques. Quand les acteurs disposent de compétences différentes, les opportunités d'apprentissage sont plus fortes mais génèrent en contrepartie des risques accrus d'accaparement ou de détournement par un des acteurs des compétences mises en commun. Quand les compétences mises en commun sont similaires, l'enjeu porte plus sur les capacités de coordination entre les acteurs.

35Mitchell et alii (2002) font l'hypothèse que la nature de l'activité visée par l'alliance va orienter le type d'alliance. Ainsi les alliances commerciales seraient plutôt de type complémentaire alors que les alliances productives seraient plutôt de type additif. En effet, dans les alliances pour commercialiser, l'enjeu de protection du

réseau commercial fait que des acteurs ayant les mêmes ressources hésitent à coopérer (Cabon-Dhersin, 2003). Par contre, une alliance productive vise à réaliser des économies d'échelle et l'apport de ressources productives par chaque acteur permet de garantir leur implication dans l'alliance qui sera donc plutôt de nature additive. Pour les coopératives, l'insertion vers l'aval des filières est motivée par le souci de valoriser la production des adhérents et la dimension additive apparaît donc comme toile de fond des objectifs visés par les alliances. De plus, le fait de partager des contraintes et valeurs communes ainsi qu'un même environnement institutionnel, appuie la thèse que les risques encourus quand elles nouent des alliances sont faibles et que leurs compétences sont plus similaires que complémentaires. Le poids de la proximité géographique dans les stratégies d'alliance vient également renforcer ce diagnostic car il témoigne le plus souvent d'un enjeu lié à l'obtention d'une taille critique au sein d'un bassin de production.

36Le caractère additif des alliances entre coopératives doit cependant être nuancé car nous avons vu que très souvent la société co-détenue était contrôlée par une des coopératives impliquées dans l'alliance. Cette position de contrôle d'une coopérative au sein de l'alliance peut révéler une situation d'asymétrie, affirmée par exemple à travers la maîtrise des compétences sur un outil de transformation ou sur un réseau de commercialisation. Cette maîtrise peut conférer à une coopérative une position de leader qui lui permet d'étendre son pouvoir auprès de coopératives de dimension plus modeste. Un contrôle exclusif ne signifie pas nécessairement que les ressources apportées par chaque partie soient dissymétriques. Mais il traduit un pouvoir accru sur la société co-détenue par un des acteurs qui assume alors la plus grande partie des prises de risque associées (Ring, 2002). À l'inverse, un contrôle joint traduit a priori un partage des risques plus équilibré entre les acteurs mais aussi un degré d'incertitude sur leur comportement plus élevé. Il refléterait donc plus logiquement des alliances où la mise en commun des ressources ne risque pas de générer un accaparement par un des acteurs. Comment expliquer alors le fait de trouver un nombre important de contrôle exclusif dans les alliances observées entre groupes coopératifs ? Cette tendance au regroupement autour d'un acteur dominant peut s'expliquer par les effets de réseau (Thorelli, 1986; Thoron, 2003). En effet, d'une part les acteurs les mieux dotés cherchent à nouer des alliances pour affirmer leur position de leader. D'autre part, des acteurs moins influents peuvent préférer nouer des alliances avec un acteur leader plutôt qu'avec des acteurs de même profil qu'eux. Ahuja et alii (2009) montrent ainsi que les acteurs faiblement insérés dans les réseaux ont tendance à nouer des alliances avec les acteurs les plus influents plutôt qu'avec les acteurs qui leur ressemblent. Ce résultat peut sembler paradoxal du fait de l'asymétrie d'information existante avec les risques associés de perte d'autonomie pour les entreprises les plus modestes. Mais les gains prévisibles d'une alliance avec un acteur influent sont généralement supérieurs à ceux obtenus avec des acteurs peu insérés dans les réseaux du fait d'un degré d'incertitude plus fort sur la capacité à assurer le succès de l'alliance. Enfin, pour l'acteur le plus influent, l'intérêt est de renforcer la centralité de sa position (Granovetter, 1985).

37Dans la perspective de mieux valoriser les productions des adhérents et/ou de stabiliser leurs positions concurrentielles, les groupes coopératifs nouent des alliances le plus souvent additives. Néanmoins ce qui est significatif est la progression d'alliances sous contrôle d'un groupe leader. Cette asymétrie s'explique par la recherche bénéfique d'effet de réseau mais soulève en contrepartie la question des modalités d'exercice du pouvoir pour les adhérents des coopératives minoritaires dans ce type d'alliances.

Les modalités d'exercice et les formes du contrôle coopératif au sein de l'architecture des groupes

8 Dans les sociétés de droit commercial, l'exercice des actionnaires sur le pilotage du groupe ne se (...)

38Le développement de la filialisation au travers de sociétés de droit commercial souvent co-détenues, en témoignant d'une évolution majeure dans les formes organisationnelles des coopératives agricoles, interroge l'exercice du droit de propriété des adhérents des coopératives. Si les entreprises coopératives sont aux mains de leurs adhérents-propriétaires ayant une double qualité, apporteurs de capital et engagés sur activité, l'exercice de ce droit de propriété sur les filiales, pour être effectif, exige des modalités organisationnelles spécifiques 8. Ces nouvelles formes organisationnelles traduisent la volonté des coopératives agricoles de développer leurs activités, que ce soit à l'aval comme à l'amont des filières, tout en veillant à maintenir un contrôle coopératif. Le nombre élevé d'alliances entre coopératives participe également de ce mouvement de maintien sous contrôle coopératif d'activités productives et commerciales dans le prolongement de l'activité des associés-coopérateurs. Cependant, le poids croissant des entreprises de droit commercial sous contrôle coopératif interroge sur les évolutions des modes de gouvernance des coopératives dans deux directions.

39Se pose alors la question de savoir comment les associés-coopérateurs, détenteurs des droits de vote dans la

coopérative agricole, influent sur ce processus de complexification organisationnelle croissante des coopératives agricoles. À ce stade il est nécessaire de distinguer d'une part l'exercice du contrôle des adhérents sur leur coopérative et d'autre part celui de cette dernière sur le groupe et les alliances engagées. D'un côté, les relations entre les adhérents et la coopérative-mère visent à privilégier une logique d'engagement sur activité matérialisant l'échange de produit contre une rémunération au prix de marché et complétée par une prime. De l'autre, les relations entre adhérents et le reste du groupe tendent à relever d'une logique de rémunération capitaliste sur la base du capital social engagé. C'est en ce sens que l'on peut identifier une distinction croissante entre une logique d'engagement sur activités et une logique de rémunération du capital social, qui étaient avant les lois de 1990 indifférenciées dans les coopératives agricoles.

40Pour la coopérative mère, localiser des filiales et des alliances à proximité permet de concrétiser auprès des associés-coopérateurs le développement de leur coopérative. Autrement dit cette stratégie de co-localisation contribue à rendre lisibles des choix stratégiques et à matérialiser les arbitrages décidés par les adhérents en matière d'investissements au détriment d'une redistribution directe des revenus générés par les activités du groupe.

41Mais les stratégies de développement des coopératives agricoles combinent dès lors une présence à d'autres échelles territoriales que celle de leur périmètre d'action statutaire, voire de leur seul bassin de collecte. Dans le cadre de l'exercice du contrôle de la coopérative sur l'ensemble du groupe, il s'agit de prendre en compte les droits de vote afférents aux détentions de prises de capital. Quand il s'agit de développer dans d'autres bassins de production des activités productives concurrentes à celles produites par les associés-coopérateurs sur place, les logiques deviennent complexes à appréhender. En effet, le raisonnement est construit à partir de l'analyse des évolutions des marchés internationaux et non plus à la vue des seules contraintes des exploitations des adhérents (Filippi et al., 2008). Ainsi il faut convaincre l'associé-coopérateur de la pertinence des choix stratégiques faits, tant en terme de rémunération de son capital que du maintien de son activité productive. Aussi les groupes coopératifs sont-ils de plus en plus amenés à segmenter les logiques des relations avec leurs associés-coopérateurs. En définitive, ce contrôle exercé par les adhérents-propriétaires sur leur groupe se concrétisera différemment selon leur appartenance ou non aux structures dirigeantes (CA, conseils...).

42Ces évolutions renouvellent l'importance de mieux comprendre comment les associés-coopérateurs mettent en œuvre cette double logique au sein de réseaux d'entreprises de plus en plus complexes et quelles en sont les conséquences sur les modalités de financement de l'activité des coopératives agricoles. L'analyse des frontières actionnariales révèle la complexité organisationnelle et la difficulté à identifier la frontière amont des groupes coopératifs. Cette complexité interpelle sur la gouvernance coopérative qui tend à dissocier de manière croissante une logique actionnariale et une logique d'engagement sur activités. Dès lors, les enjeux sous-jacents aux modalités d'exercice du pouvoir dans les coopératives agricoles s'inscrivent dans les débats sur la valeur actionnariale et la valeur partenariale (Charreaux, 1995 ; Rebérioux, 2003 ; Charreaux et Wirtz, 2006).

Conclusion

43Cet article aborde la problématique des modalités et de l'exercice du contrôle de sociétés dans le cas des entreprises de droit coopératif. Il éclaire l'analyse du contrôle des groupes d'entreprises à travers la question des alliances entre coopératives agricoles françaises formalisées dans des sociétés co-détenues le plus souvent de droit commercial. Les enjeux liés à cette question sont consécutifs au double mouvement de changement organisationnel prenant son origine depuis 1990. D'une part, on note une diminution importante du poids des coopératives agricoles et d'autre part on observe un fort développement de la filialisation dans des sociétés de droit commercial. Cette reconfiguration importante du périmètre coopératif montre que les coopératives ont transféré ou développé leurs activités dans des sociétés de droit commercial. Aussi les alliances participent-elles à la volonté de structuration des filières et contribuent à éclairer la façon dont les groupes organisent leur développement à l'aval des filières.

44Les résultats confirment que les alliances stratégiques entre groupes coopératifs visent le plus souvent à atteindre une taille critique et à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. Ainsi la taille et le secteur influencent positivement la capacité de nouer des alliances stratégiques. Mais les traitements statistiques révèlent également leur dimension géographique à travers une stratégie d'extension par contiguïté spatiale. Ces interdépendances sur base locale sont en effet confortées par la localisation de la société co-détenue à proximité des groupes coopératifs. Cette dernière joue un rôle déterminant dans la consolidation des alliances stratégiques comme moyen de structuration des bassins de production et d'investissement à l'aval des filières. Ces alliances peuvent

être mises en place par un groupe leader qui contrôle alors l'alliance et qui peut ainsi consolider sa position. Cependant, la dimension régionale de l'alliance reste toujours fortement présente. Au-delà de ce constat, la densité des alliances entre coopératives témoigne de leur capacité à s'adapter aux situations d'incertitude auxquelles elles sont confrontées. Les alliances offrent ainsi aux coopératives agricoles un moyen souple pour répondre à un objectif précis tout en maintenant une identité souvent revendiquée pour maintenir un lien fort à leur territoire originel d'implantation.

45Cependant, les questions de gouvernance de ces alliances et de leur ouverture à des partenaires non coopératifs restent aujourd'hui largement posées dans un contexte de mondialisation de la production et de recherche de nouvelles sources de financement et de nouveaux débouchés. Cela soulève deux problèmes, celui de la gouvernance de ces groupes et celui de leur ouverture y compris à l'internationalisation. D'une part, une réflexion sur les logiques de contrôle coopératif à plusieurs s'impose pour mieux comprendre ses modalités et ses conséquences en terme d'organisation et de fonctionnement de la coopération agricole française. Une extension de ce travail serait d'analyser les partenariats entre coopératives et sociétés de droit commercial, qui débouchent en règle générale sur des alliances complémentaires, les coopératives agricoles apportant leurs ressources et leurs compétences liées à la maîtrise de l'amont et le partenaire industriel apportant sa compétence sur l'outil de transformation mais également sur les circuits de commercialisation. Elle permettrait de poursuivre la réflexion sur l'exercice du pouvoir des sociétés et des frontières actionnariales des groupes. D'autre part, les travaux engagés au niveau européen avec le statut de coopérative européenne (SCE) de 2006 ou américain (Chaddad and Cook, 2004; Cook and Chambers, 2008) soulignent le besoin de développement de nouvelles formes sociétales conciliant une propriété du capital aux mains des adhérents-propriétaires avec la recherche de fonds propres et de moyens financiers suffisants, les alliances n'étant en fait que des réponses partielles aux pressions concurrentielles. Autrement dit, les contraintes institutionnelles et de marché incitent ainsi à poursuivre la réflexion sur l'apparition de nouveaux modèles organisationnels.

Bibliographie

Des DOI (Digital Object Identifier) sont automatiquement ajoutés aux références par Bilbo, l'outil d'annotation bibliographique d'OpenEdition.

Les utilisateurs des institutions abonnées à l'un des programmes freemium d'OpenEdition peuvent télécharger les références bibliographiques pour lesquelles Bilbo a trouvé un DOI.

Ahuja G., PolidoroF. and Mitchell M. (2009), « Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly-embedded firms », Strategic Management Journal, vol. 30, n° 5, pp. 941-958.

BakaikoB. et Agirre A. (2001), « Globalisation et stratégies des coopératives industrielles de Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) », in Côté D. (dir.) Les holdings coopératifs, Ciriec international, de Boeck université, pp. 349-366.

Cabon-DhersinM.-L. (2003), « Dynamique et robustesse de la coopération inter-firmes en R&D : confiance et réputation », Revue d'Économie industrielle, vol. 104, n° 1, pp. 7-22.

DOI: 10.3406/rei.2003.3127

ChaddadF.-R. and Cook M.-L. (2004), « Understanding new cooperative models : an owner-ship-control rights typology », Review of Agricultural Economics, vol. 26, n° 3, pp. 348-360.

CharreauxG. (ed.) (1997), Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, théories et faits, Économica, 540 p.

CharreauxG. et Wirtz P. (2006), Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives, Economica, Paris, 394 p.

Charrinde G. (1992), « Les lois de 1991 et 1992 sur les coopératives agricoles et les SICA », Revue de Purpan, n° 164, pp. 139-164.

ChiffoleauY. et Touzard J.-M., (2007), « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les relations de conseil », Économies et Sociétés, vol. 41, n° 9, pp. 1485-1506.

CookM.-L. and F.-R. Chaddad (2004), « Redesigning Cooperative Boundaries : The Emergence of New Models », American Journal of Agricultural Economic, 86(5),

1249-53.

CookM.-L. and Chambers M. (2008), Role of Agricultural Cooperatives in Global Chains, Conférence au colloque « Les entreprises coopératives agricoles, enjeux et perspectives », Sfer-Inra-Enitab-Coop de France, Paris, 28-29 février.

CôtéD. (dir.) (2001), Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive?, Ciriec International, de Boeck Université, 407 p.

CoutinetN. et Sagot-Duvauroux D. (2003), Économie des fusions et acquisitions, La Découverte, coll. Repères.

DupuyC. et Burmeister A. (2003), Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité, La Documentation française, Paris.

FilippiM., Frey O., Mauget R. (2008), « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés », RECMA, n° 310, pp. 31-51.

FilippiM. (2004), « Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale », Économie rurale, n° 280, pp. 42-58.

Filippi M., FreyO. et Triboulet P. (2007), « Mesures de l'ancrage des groupes d'entreprises, une application aux groupes coopératifs agricoles français », in : Foltête J.-C. (dir.), Actes des Huitièmes Rencontres de Théo Quant, Besançon.

Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J. (2006), Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs, rapport final, étude 03 B6 04 01 – A, ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

GallianoD. (1995), Les groupes industriels de l'agroalimentaire français, INRA-Economica.

GarretteB. et Dussauge P. (1995), Les stratégies d'alliance, Éditions d'Organisation, Paris, 283 p.

GranovetterM. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », American Journal of Sociology, vol. n° 91, pp. 481-510.

GulatiR. (1998), « Alliances and networks », Strategic Management Journal, vol. 19, n° 4, pp. 293-317.

HiezD. (2005), « Les instruments de fonds propres des coopératives : vingt ans d'innovation législative », RECMA, n° 295, pp. 20-37.

KoulytchizkyS. et Mauget R. (2003), « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme », RECMA, n° 287, pp. 1-67.

ManskiC.-F. (2000), « Economic Analysis of Social Interactions », Journal of Economic Perspectives, vol. 14, n° 3, Summer, pp. 115-136.

Mitchell W., Dussauge P., GarretteB. (2002), Alliances with competitors: how to combine and protect resources?, Creativity and innovation management, vol. 11, n° 3, pp. 203-223.

DOI: 10.1111/1467-8691.00253

MorinF. (1994), « Liaisons financières et coopérations des acteurs système », Revue économique, 6, pp. 1459-1470.

PecqueurB. et Zimmermann J.-B. (eds) (2004), Économie de proximité, Hermès, Paris.

Perrot P., RuffioP. et Guillouzo R. (2001), « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires - Le cas de l'ouest de la France », Annals of public and cooperative economics, vol. 72, n° 3, pp. 351-377.

RebériouxA. (2003), « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? », Revue d'Économie industrielle, vol. 104, n° 1, pp. 85-110.

RingP.-S. (2002), « The role of contract in strategic alliances », in Contractor F.-J., Lorange P. (eds.), Cooperative strategies and alliances, Pergamon, pp. 145-162.

SkalitzA. (2002), « Au-delà des entreprises : les groupes », INSEE Première, n° 836.

Strategor(2005), Politique générale de l'entreprise, Dunod, 4ème édition, 877 p.

ThorelliH.-B. (1986), « Networks : between markets and hierarchies », Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 37-51.

DOI: 10.1002/smj.4250070105

ThoronS. (2003), « Négociations multilatérales entre entreprises hétérogènes : la loi du plus fort ou l'union fait la force ? », Revue d'Économie industrielle, vol. 103, n° 1, pp. 191-221.

Notes

- 1 D'après le Code rural, les coopératives agricoles forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Elles ont donc la personnalité morale et la pleine capacité. Elles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Elles respectent les grands principes de base de la coopération à savoir une obligation d'exclusivité entre les coopérateurs et la société, un droit de vote « un homme une voix » et une répartition des excédents strictement encadrée par la loi.
- 2 Les SICA ont été rattachées à la famille des coopératives par la loi du 13 juillet 1985. Suite à la loi du 3 janvier 1991 qui a modifié la composition des porteurs de parts sociales et qui a autorisé la sortie du statut coopératif pour ces entreprises, le statut des SICA est devenu moins attractif et de nombreuses SICA ont été transformées en sociétés de droit commercial (de Charrin, 1992).
- 3 L'objectif est centré sur l'analyse des alliances entre groupes coopératifs. Les alliances avec d'autres partenaires de type privé ne sont donc pas traitées dans cet article. Elles sont en 2003 encore peu nombreuses. Les groupes retenus sont représentatifs des dynamiques en cours dans la Coopération Agricole dans la mesure où ils pèsent près de 82 % des effectifs salariés totaux des coopératives agricoles et des groupes coopératifs.
- 4 Le réseau d'entreprises est calculé à partir du nombre d'entreprises du contour élargi du groupe (entreprises contrôlées + entreprises non contrôlées de premier niveau) auquel on soustrait le nombre d'alliances pour éviter la colinéarité entre les deux variables.
- 5 On ne note cependant pas de dépendance significative entre la forme de contrôle et le statut de l'entreprise codétenue (chi2 = 3.12, df = 3, p-value = 0.374). Ainsi, les formes de contrôle des sociétés codétenues ne sont pas statistiquement différentes selon que l'entreprise est de droit coopératif ou de droit commercial.
- 6 Seules quelques entreprises codétenues ont une activité de R&D, ce qui peut s'expliquer par la faible intensité de R&D dans les secteurs agricole et agro-alimentaire.
- 7 Ce résultat doit être apprécié relativement à la distribution de départ des groupes coopératifs au niveau régional. On peut caractériser cette distribution à partir des liens 2 à 2 entre les groupes coopératifs en appréciant le poids des liens intra-régionaux sur le total des liens. Cette proportion est d'environ 6 % (363/6216).
- 8 Dans les sociétés de droit commercial, l'exercice des actionnaires sur le pilotage du groupe ne se double pas de l'engagement sur activité, propre au droit coopératif.

Chapitre Coopératives agricoles et innovation 112

LA PRODUCTION D'HUILE CARBURANT EN CUMA : LA CO-CONSTRUCTION D'UN OUTIL ET DE SON TERRITOIRE

Communication colloque SFER des 28 et 29 février 2008

PIERRE Geneviève Maître de conférences Département de géographie Université d'Angers UMR ESO 6590 – CARTA Angers genevieve.pierre@univ-angers.fr

Résumé:

Cette étude de cas portant sur la construction d'un objet de développement agricole, la presse à huile mobile départementale du Maine-et-Loire, en CUMA, s'inscrit au croisement de thématiques liées aux agro-carburants, à l'autonomie agricole, aux circuits courts. En quoi la structure coopérative CUMA, par son mode de fonctionnement, par les projets qu'elle met en œuvre, à forte dimension expérimentale et sans recherche de profit, permet-elle une co-production et co-construction d'un outil et inscrit-elle ses projets dans une logique territoriale très différente de la filière longue? Le rôle des acteurs territorialisés est fondamental pour comprendre la coconstruction de l'outil, sa territorialité, voire sa territorialisation ;

Cette communication s'inscrit dans l'axe II (coopératives, développement et territoire) du colloque, bien qu'elle relève d'un contrat de recherche « économie sociale et solidaire et territoire », dans une définition prise au sens large1 (non capitaliste, non gérée par des fonds publics, dans des structures juridiques associatives ou coopératives ; Defourny & Monzon-Campos dir., 1992). Ce sujet se trouve à la confluence de plusieurs thématiques : le rôle des structures coopératives « CUMA2 » (Draperi J.-F. & Touzard J.-M., 2003) dans les projets de développement local et de territoire, en lien également avec une réflexion sur l'économie sociale, les questions d'énergies nouvelles, des « agro-carburants », l'évolution des systèmes de production agricole et des pratiques culturales à travers la recherche d'autonomie alimentaire, de circuits courts, de relocalisation économique. La dimension territoriale est au cœur de la réflexion. Cette étude de cas, centrée sur la presse à huile mobile départementale du Maine-et-Loire, est une analyse de la construction territoriale d'un projet de développement agricole en CUMA et de ses temporalités. Dans ce projet, l'encadrement institutionnel agricole peut apparaître fort, du fait de l'intervention du réseau pré-construit « Chambre », et des réseaux associatifs et coopératifs : le réseau CUMA, à partir de la FD CUMA (fédération départementale). Parallèlement, le fonctionnement CUMA fait appel très fortement au réseau de ses acteurs locaux (les CUMA locales) et existe surtout par cette dynamique locale et les relations horizontales, d'acteurs à acteurs, de CUMA à CUMA, plus que sur la logique descendante ou hiérarchique. Le rapport acteurs/institutions est donc intéressant à observer, dans une dynamique de coconstruction. Par nature, les projets agricoles s'inscrivent dans une assise – si ce n'est une réflexion – territoriale forte : le sol, la terre, ne sont pas délocalisables même si l'agriculture a eu tendance à se « dé-territorialiser ». Les systèmes de production, les bassins de production définissent une emprise spatiale forte et sont des données à temporalités d'évolution assez lente, notamment lorsqu'il est question d'élevage herbager. Cependant, ce projet local de production de biocarburant procède d'une dynamique de groupe visant à l'autonomie agricole, alimentaire et énergétique, par un

- 1 Le projet ESSTER s'inscrit dans l'appel à propositions pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale de la DIIESES Pays de Loire, axe 3, 2007 : « mieux comprendre les dynamiques territoriales de l'ESS », Bertille Thareau, Valérie Billaudeau, Emmanuel Bioteau, Sébastien Fleuret, Isabelle Leroux, Geneviève Pierre, Laurent Pujol.
- 2 CUMA : coopérative d'utilisation du matériel agricole fonctionnement en circuit local. La CUMA permet cette démarche expérimentale, hors de la filière classique de valorisation du colza en grande culture et des circuits industriels de biocarburants. Cet outil est, dans l'ouest de la France, porté par des éleveurs qui cherchent à rendre leurs exploitations plus autonomes, à moindre coût énergétique. En quoi n'est-il pas indifférent, pour comprendre les formes de construction de l'outil et de son territoire, qu'il procède d'une démarche de groupe, expérimentale, en CUMA ? Le mode de construction du projet, son territoire d'action, le réseau des utilisateurs, permettent de mettre en évidence la logique de co-construction, à travers le rôle des acteurs territorialisés.

I) Contexte et méthodes : l'importance des CUMA dans les projets agro-territoriaux innovants A) Le contexte

L'étude de cas de la mise en place de la presse à huile départementale en CUMA du Maineet-Loire doit être

replacée dans le contexte géographique plus large de l'ouest de la France et de la France en général, à partir des outils de production d'huile végétale pure en CUMA et de la production de la matière première : le colza. Certes, les CUMA n'ont pas le monopole de l'utilisation des presses à huile par les agriculteurs. Notre enquête s'est limitée au réseau CUMA parce que c'est un exemple de filière courte organisée en réseau, récente, dont l'information est relativement accessible (sources FD CUMA, FR CUMA et FN CUMA) ; il n'existe pas de recensement des presses à huile végétale pure « hors CUMA ». Parallèlement, cela montre l'importance des CUMA dans l'émergence de projets de développement agricole et de territoire innovants.

L'outil permet la production d'huile végétale pure qui, mélangée au diesel à 30 % maximum (et sur des moteurs relativement anciens), sert de carburant d'appoint pour les tracteurs et peut êtrre égalemetn utilisée dans des chaudières pour le chauffage. La presse à huile départementale du Maine-et-Loire est un outil « semi mobile3 », sillonnant le département. Elle produit de l'huile et du tourteau pour l'alimentation du bétail : seuls les adhérents (agriculteurs, collectivités locales) peuvent utiliser l'huile en carburant ou produire le tourteau pour la consommation animale. L'utilisation de l'outil concerne 73 adhérents (source FD CUMA, février 2007). La première saison, 2005/2006, a été essentiellement expérimentale. L'année 2006/2007 est la première année de pleine activité de la machine. La presse à huile départementale du Maine-et-Loire est la première grosse presse mise en place en CUMA départementale dans l'ouest, devant répondre à une forte exigence de qualité et à une certaine dimension productive. Sa capacité prévisionnelle de production est de 270 000 litres, pour une capacité technique de 350 000 litres par an. On peut produire 1000 à 1200 litres par jour, pour une année moyenne de 300 jours de production par an. Sa mise en place, à partir de fin 2005, correspond à une volonté de substituer au fuel cher une énergie meilleur marché et occasionnant moins de dépendance, au moment où les prix des matières premières agricoles (colza, tournesol), sont encore assez bas. Cette presse a été innovante par sa capacité de production et son débit à l'heure, par le plateau sur lequel elle est installée, permettant sa semi-mobilité, et par son système de filtration. Le tourteau fermier produit est jugé de très bonne qualité, peu gras. Il existe une liste d'attente de 20 agriculteurs pour utiliser la machine. Depuis, d'autres presses à huile ont été acquises dans l'ouest, mais peu ont une capacité supérieure à celle du Maine-et-Loire : la presse à huile semi-mobile du Calvados, plus récente, a une capacité technique équivalente. Depuis février 2007, une presse fixe de forte capacité est installée dans les Côtes d'Armor, dans une CUMA « locale » ; son objectif est de produire 500 000 litres à terme. Dans la très grande majorité des cas, les presses à huile des CUMA de l'ouest sont de petites presses mobiles (de 50 à 100 kg/heures de capacité), transportables en remorque tractée par une voiture ou une camionnette (Morbihan, Mayenne, Loire-Atlantique) voire, pour les plus anciennes, dans un coffre de voiture.

B) L'importance du réseau, des structures CUMA, dans la co-construction de l'objet et de son territoire

Le réseau CUMA représente avant tout une structure coopérative fédérative, engagée dans une dynamique de coproduction d'un outil de développement (Guigou, 1998) entre structures et structures/acteurs, et une dynamique de co-construction, qui nécessite une réciprocité entre acteurs (Di Méo, 1996). La CUMA inscrit ses réseaux dans des structures territoriales à différents niveaux d'échelle, dans un fonctionnement non hiérarchique : la CUMA (souvent communale ou « péricommunale, parfois en « Intercuma »), la FD CUMA (structure de conseil et d'encadrement technique, administratif, juridique), elle-même organisée en FR CUMA (l'intercuma de l'ouest fédère les CUMA départementales de trois régions, Bretagne, Basse-Normandie, Pays de Loire, sans relation hiérarchique, plutôt une mutualisation de conseil technique) et FN CUMA. Dans ce cas, le territoire des CUMA répond à l'organisation d'un réseau d'acteurs et de CUMA issus d'un même système coopératif, ou s'y fédérant, et organisés à un échelon départemental (cadre juridique, institutionnel, de fonctionnement). Ce projet en Maine-et-Loire associe des territoires et des structures, dont le périmètre d'action correspond à des échelles différentes : les CUMA locales, la FD CUMA par l'intermédiaire de la CUMA « Innov-Expé », qui établit un réseau particulier d'adhérents utilisateurs inclus dans la FD CUMA mais ne s'y superposant pas exactement, le pays du Layon (pays « Voynet » de la LOADDT de 19994) et la Chambre d'agriculture du Maine-etLoire, voire le conseil général, qui a proposé un financement au titre de l'environnement et des bioénergies. Cela permet d'envisager comment le réseau de structures partenaires s'articule aux acteurs dans la co-production et co-construction d'un outil de développement agricole et son territoire d'action. Si la Chambre a été très vite partenaire de cette expérimentation en MaineetLoire, dans d'autres départements, la mobilisation des acteurs s'est plutôt faite par le réseau Civam, en lien avec les FD CUMA (Mayenne, voire Loire Atlantique pour une CUMA fixe). Cela montre aussi la capacité des structures FD CUMA à fonctionner dans des réseaux agricoles et structures différents (le réseau des agriculteurs bio, Morbihan, Mayenne, le réseau Civam (Mayenne, Loire Atlantique...) tout en maintenant des contacts plus ou moins étroits avec la Chambre d'agriculture. Des CUMA départementales d'innovation ont été créées, souvent à partir des années 1990 dans l'ouest, pour abriter des outils d'expérimentation, correspondant à des pratiques

agricoles ou agro territoriales nouvelles. Cela met en avant la capacité des CUMA à porter des projets de valorisation agricole et énergétique. Dans l'ouest de la France (source FR CUMA), deux types de valorisations énergétiques ont été privilégiées: il s'agit du bois-énergie et de la production d'huile végétale pure (Godin M., 2005). Sur les 12 départements qui constituent l'Intercuma de l'ouest, 11 ont intégré l'outil presse à huile au sein de la CUMA départementale d'innovation et d'expérimentation en matériel. Peu de presses à huile ont été acquises en CUMA locales et, dans l'ouest, il s'agit d'acquisitions récentes, en 2006 et 2007 : deux CUMA locales dans l'Orne (2006), un exemple en Loire Atlantique (2007), un exemple en Côte d'Armor (2007). Dans le Maine-et-Loire, cet outil est accueilli dans la CUMA départementale « innovexpé ». Cette CUMA, née en 1996, réunit au départ 4 adhérents pour un projet de compostage des fumiers avec mélange de déchets verts : la FD CUMA, la Chambre d'agriculture, la ferme expérimentale départementale des Trinottières et l'association Gab'Anjou. Au début des années 2000, on connaît une forte demande de matériel pour l'implantation de haies bocagères : « dérouleuse de plastique ». En 2002, la CUMA départementale de compostage s'intéresse à la déchiqueteuse à bois, en vue d'une valorisation en bois-chaudière, par un partenariat entre la FD CUMA, la chambre départementale d'agriculture du Maine-et-Loire et l'association Mission bocage (Mauges). Puis, en 2005/2006, on passe au projet expérimental de presse à huile. Cet outil s'inscrit dans un contexte d'inquiétude face à l'évolution des prix des carburants classiques. C'est

4 Loi d'orientation, d'aménagement et de développement durable du territoire.

un projet de développement agricole au sein du département, en circuit court, dans lequel on n'attend pas de valorisation économique extérieure mais juste « gérer ses coûts de production autrement » ; la question de l'autonomie agricole a été évoquée dans la plupart des cas. Toutefois, ce n'est pas la FD CUMA, ni la CUMA départementale « innov-expé » qui a été à l'origine du projet de presse à huile. Aux dires de tous les acteurs enquêtés, ce projet est vraiment né de la base, de quelques acteurs et agriculteurs du Layon engagés dans une réflexion locale sur l'autonomie agricole. Cependant, sans démarche collective, le projet n'aurait sans doute pas abouti et la perspective de partager les risques, les responsabilités et le travail sur un nouvel outil ont compté beaucoup dans la réalisation concrète du projet, selon les acteurs enquêtés. L'accueil en CUMA s'est imposé naturellement, à la fois parce qu'elle est la structure compétente pour la réflexion sur le machinisme, la structure la plus à même, par sa nature coopérative, de prendre en charge un outil expérimental et donc « aux résultats incertains « , et qu'elle a les moyens, par son réseau, de mobiliser rapidement les agriculteurs. Nous sommes bien dans le cas d'une mutualisation de moyens et de ressources, de bénéfice collectif pour les adhérents, sans recherche de plus value à tout prix, caractéristique d'une démarche CUMA et relative également à l'« économie sociale ».

C) La méthodologie : les enquêtes semi-directives et entretiens biographiques

Des entretiens biographiques ont d'abord été menés avec 11 acteurs principaux dans le département du Maine-et-Loire, certains interrogés deux fois ; ils ont duré de 1h30 à 3 heures. La fonction des personnes interrogées permet de comprendre les dynamiques et les échelles territoriales et temporelles de co-construction de ce projet de développement local, entre territoire institutionnel, réseau coopératif et volontarisme des agriculteurs au niveau local. Les entretiens ont bien différencié deux catégories d'enquêtés. Les techniciens ou directeurs de structures (FD CUMA, Chambre d'agriculture départementale et antenne locale en Layon-Saumurois, et Pays du Layon) ont été interrogés sur le rôle de leur structure d'appartenance dans ce projet. Les entretiens auprès des agriculteurs tiennent compte de leurs multiples « casquettes ». Certains d'entre eux agissent en tant qu'agriculteurs intéressés par le projet mais aussi par « délégation de responsabilité professionnelle », en tant qu'élu de la chambre départementale d'agriculture du Maine-et-Loire, responsable de pays, ou élu de la FD CUMA, ; ils ne sont pas forcément tous des utilisateurs de la presse à huile. Lors des entretiens, il faut distinguer ces différents rôles afin d'envisager comment les intentionnalités et les « territorialités agricoles » se projettent dans un outil commun de développement inscrit dans un réseau de fonctionnement borné au périmètre d'action « départemental » de la FD CUMA du Maine-et-Loire. Des enquêtes et entretiens ont également concerné des structures équivalentes dans les départements voisins (Mayenne notamment, entretiens biographiques auprès d'agriculteurs, et à la FD CUMA), une CUMA en Loire Atlantique, d'autres techniciens en charge du dossier dans des FD CUMA voisines, à la FR CUMA, ainsi que la FN CUMA. Pour cet article, 25 personnes ont été interrogées, soit dans des entretiens biographiques (15 personnes), soit dans des enquêtes de structure, soit au tire de compréhension, d'information sur le contexte de développement de ces outils.

II) Le développement des biocarburants : des géographies différentes, entre filière courte et filière longue La production d'huile végétale pure s'inscrit dans le contexte récent d'engouement pour les carburants agricoles. L'huile peut être produite et utilisée directement par l'agriculteur, en circuit court, ou bien être produite en filière industrielle où, après un processus d'estérification, elle donne naissance au biodiesel, biocarburant industriel délivré à la pompe, utilisable directement dans les moteurs, en mélange à 30 % avec le diesel, ou participant à la composition de 5 % du gasoil banalisé distribué5 (Ballerini, 2006). Dans ce second cas, l'agriculteur n'est plus qu'un simple producteur de colza ou de tournesol, matière première qu'il livre à la coopérative ou au transformateur industriel ; le processus de trituration lui échappe complètement. Le contexte de production du biocarburant, soit en filière courte, soit en filière longue, relève de temporalités d'apparition et de territorialités différentes. Toutefois, les deux filières ne sont pas systématiquement à opposer car elles relèvent de politiques publiques de valorisation des biocarburants, qui, si elles ont favorisé les biocarburants industriels, ont impulsé une dynamique de réflexion et d'actions autour de l'intérêt de produire de l'huile végétale pure. La matière première en cause est en priorité le colza, dans les deux cas et, secondairement, le tournesol6.

A) Deux contextes géographiques, deux temporalités : filières courtes et filières longues de développement des biocarburants.

La filière industrielle s'organise à partir des années 1980 et surtout 1990, au moment de la mise en place des jachères obligatoires de la PAC de 1992 (Molle J.-F., 1992; Lévy R., 1993). Les biocarburants sont une possibilité de diversification agricole et les contrats industriels sur jachère se développent. Dès 1995-1996, 230 000 hectares de colza sont cultivés sur jachère industrielle pour le biodiesel de marque « diester ». Les réflexions sur les agrocarburants industriels se sont engagées dès le milieu des années 1980 par des essais techniques. L'année 1991 marque la naissance officielle de la marque diester (marque dominante de la filière française de biodiesel) et son homologation, à 5 %, pour une utilisation banalisée. La question des biocarburants revient avec force au début des années 2000, promue par une politique européenne en 20037 qui s'est traduite, au niveau de la France, par le plan national biocarburants lancé en 2004 et confirmé depuis 8. La France prévoit d'incorporer 5.75 % de biocarburants d'ici à 2008, 7 % en 2010 et 10 % d'ici à 2015, ce qui anticipe les objectifs fixés par l'UE. L'État accorde une défiscalisation partielle des taxes pétrolières aux industriels producteurs de biocarburants, soumise à un appel d'offres ; les sites industriels recoivent des volumes agréés. Les droits à produire (ou « agréments diester ») en France augmentent de façon importante : de 417 000 tonnes en 2005, on ajoute 560 000 tonnes fin 2005, pour le diester, puis encore 1 335 000 tonnes « diester », ce qui représentera en 2008 environ 2 millions de tonnes, dont au moins 85 % pour Diester industries. Cela suppose une augmentation des surfaces en colza et tournesol, à des fins industrielles et non alimentaires, même si une part importante des produits de la trituration est convertie en tourteaux pour l'alimentation animale. La PAC permet également aux agriculteurs de bénéficier du dispositif d'aide aux cultures énergétiques, d'un montant de 45 euros par ha, accessible aux cultures implantées en dehors des terres en jachère (réforme PAC de 2003), sous réserve de conclure un contrat ACE avec un collecteur agréé. Selon l'ONIGC, en 2006, la moitié des surfaces en colza énergétique bénéficie de cette aide ; près de 700 000 ha de colza relèvent d'une utilisation industrielle, dont 327 000 ha de colza énergétique au titre de la jachère industrielle et 353 000 hectares au titre de l'aide aux cultures énergétiques.

Les conditions juridiques et fiscales d'encadrement de la production d'huile végétale pure en filière courte sont différentes. Depuis le 01/01/2007 (loi d'orientation agricole de 2006), au delà de l'utilisation personnelle déjà possible par l'agriculteur lui-même, la vente d'huile-carburant9 entre agriculteurs et aux collectivités locales est autorisée, mais selon des conditions drastiques précisées par décret, après signature, entre autres, d'un protocole entre le préfet et la direction des douanes pour l'utilisation par les flottes captives ; cela suppose la constitution d'un « entrepôt fiscal ». La mise en place de la filière courte « hvp » n'est pas indépendante du mouvement de promotion des biocarburants industriels du début des années 2000, mais s'inscrit dans une logique différente, procédant aussi d'une réflexion sur le machinisme par les agriculteurs, mais également sur leurs systèmes de production. C'est là que les compétences en machinisme des FD CUMA, et leurs capacités d'organiser la mutualisation des matériels et des risques, interviennent. Dans l'ouest de la France, les demandes et interrogations pour ces nouveaux outils, se précipitent à partir des années 2003/2004, plus de 10 ans après la PAC de 1992. Les graines oléagineuses triturées par une presse « artisanale » (du colza, en grande majorité) permettent d'obtenir, par hectare moyen cultivé, 800 litres d'huile végétale pure et un peu plus de deux tonnes de tourteaux. Les précurseurs de ces outils en CUMA sont les agriculteurs de Mayenne, de Loire Atlantique, voire de Morbihan, qui ont démarré l'activité de pressage en 2003 (dès Novembre 2002 en Mayenne) et 2004. Dans l'ouest, les ¾ des presses à huile sont acquises entre 2005 et 2006. L'intérêt du mouvement des CUMA de l'ouest pour cet outil est remarquable et. finalement, assez précoce à l'échelle de la France ; ce sont parmi les premières CUMA à avoir initié ce genre d'outils en France, notamment la CUMA Cepvil en Mayenne, et le niveau d'équipement est maintenant très bon, constitué dans les années 2005/2006, comme dans une grande partie des CUMA départementales de France. Dans l'ouest, d'une volonté d'acteurs locaux pionniers en 20032004, on est passé à des installations de plus grande dimension économique, moins mobiles (installations semi-fixes en 2006 dans le Maine-et-Loire et le Calvados), et privilégiant une forte capacité de production et une qualité de produit, installations fixes en 2007 en Côte d'Armor

et en Loire Atlantique, dans des CUMA locales. En Mayenne, on peut parler de renaissance, en 2002, de projets autour de l'huile végétale pure, dix ans après que des actions aient été envisagées par les agriculteurs, sans aboutir10. Selon 3 acteurs11 interrogés en entretien biographique, les premières intentions sont venues d'agriculteurs issus des Civam, dans la période 1992/94, dans un souci d'autonomie alimentaire des bovins, de traçabilité et d'indépendance énergétique. Un groupe s'est organisé à partir d'un CETA du sud Mayenne. Grâce à l'activité du technicien de secteur, il obtient un financement du PDZR de 150 000 francs à l'époque (financements européens pour les zones rurales fragiles) pour se rendre en Allemagne pour voir des presses à huile (utilisation bien plus courante qu'en France du mélange à 30 %), ou faire venir des intervenants. Ils s'adressent à la FD CUMA pour être aidés dans l'utilisation de l'hyp dans les tracteurs et un contact est pris auprès d'un motoriste allemand Deutz qui exige que le groupe s'engage à hauteur de 10 000 à 11 000 euros. Personne n'a voulu continuer. En 2002/2003, la FD CUMA de la Mayenne reçoit une nouvelle demande de la part du même groupe, entraîné par les mêmes initiateurs locaux, à partir du Civam bio, qui organise une démonstration en Mayenne, localement, à partir du réseau réseau Civam, mais également de la FD CUMA. Le jour de la présentation, 4 agriculteurs se disent prêts à acheter tout de suite, soutenus par la CUMA départementale Cepvil. Entre 1992 et 2003, les choses ont évolué. On trouve sur le marché des moyens de presser de la graine dans des petites unités. Le contexte est, en 2003, favorable, avec un prix du pétrole en augmentation et un prix bien plus bas des matières premières agricoles. L'incidence des politiques publiques (européennes, PDZR, zones rurales « 5b », puis « 2 » ; financements des conseils généraux et/ou régionaux) n'est pas négligeable, dans la plupart des exemples et des CUMA rencontrés. Les hyp en filière courte relèvent d'une géographie particulière par rapport à la production d'oléagineux. Les cartes suivantes (source FN CUMA) confrontent les départements français équipés en presse à huile en CUMA, et les départements fortement producteurs de colza et d'oléagineux (sources SCEES, SAA, ONIGC). Selon la FN CUMA (septembre 2007), 80 CUMA « presses à huile » existent en France, dans 50 départements. Les départements de l'ouest (périmètre Intercuma), départements où l'élevage domine nettement, peu producteurs de colza et de tournesol à l'échelle de la France, ont tous mis en place un atelier de pressage de l'huile, au moins dans une CUMA. Cela relève de plusieurs niveaux d'explications géographiques : lié à la densité et à la vitalité du réseau CUMA, faible dans certains départements (Marne), mais dense et vivace dans l'ouest, lié à l'absence d'intérêt pour une production artisanale dans des départements très producteurs de colza mais davantage intéressés par les contrats industriels. La géographie particulière de la filière courte dans l'ouest de la France correspond à une utilisation et à une motivation particulières; ce n'est pas tant l'huile qui intéresse que le tourteau. Cependant, le tableau 1 montre l'augmentation des surfaces oléagineuses dans les départements de l'ouest, au moment de la mise en place du plan national biocarburants : les superficies en colza on progressé en moyenne de 31% dans l'ouest, entre 2005 et 2006, selon l'ONIGC. Cela est davantage dû à la prime ACE et à l'envolée récente des cours, qu'au développement des presses à huile 12 : en estimation prévisionnelle haute, les surfaces engagées dans les presses à huile en CUMA représenteraient au plus 1 840 hectares, sur plus de 140 000 ha cultivés en oléagineux en 2005 et plus de 185 000 hectares cultivés en 2006, c'est à dire entre 1 et 1,3 % des surfaces en oléagineux de l'ouest (tableau 1). Même si les CUMA n'abritent pas toutes les presses à huile en fonctionnement dans les exploitations, on peut affirmer que le circuit court ne représente qu'une très faible part de l'augmentation des surfaces oléagineuses. Dans l'ouest, l'augmentation forte des surfaces ne signifie pas une augmentation équivalente de la production : à la FR CUMA de l'ouest, on souligne le manque de pratique de beaucoup d'agriculteurs à la culture du colza et le niveau de rendement dépasse rarement les 25 quintaux par hectare (rendement national proche de 29 quintaux par hectare en 2006).

Tableau 1 : les surfaces oléagineuses dans l'ouest et la filière courte

Départements CUMA départemental es et autres CUMA

Surfaces engagées (maximum prévisionnel) en colza-tournesol pour production hvp (estimations hautes)

Surfaces oléagineuses totales en 2006

Surfaces oléagineuses totales en 2005

Sup en colza en 2006

Sup en colza en 2005

Evolution sup oléagineuses 2005-2006

Evolution sup en colza 2005-2006

Calvados 400 ha (180 réellement actuellement)

18 150 13 057 17 900 12 896 + 39% + 38.8 %

Manche 70 à 80 au maximum 3 750 1 639,7 3 750 1 639,7 + 128,7 % + 128,7 % Orne 70 ha au maximum 20 400 18 495 19 600 16 360 + 10,3 % + 19,8 % Côte d'Armor 100 ha + 200 15 370 9993,5 15 000 9 803,9 + 53,8 % + 53%

Ille-et-Vilaine 110 14 520 8022,1 12 200 7 349,4 + 81 % + 66% Finistère 80 ha 8120 4216 8100 4 205,6 + 92,6 % + 92,6 % Morbihan 120 12 060 6484 11 600 6 300 + 86,1 % + 84,12 % Maine-et-Loire 300 ha au maximum 21360 17508 10 000 5 435 + 22 % + 84 % Mayenne 90 ha 11 780 9 061,5 10 050 6 612 + 30 % + 52 %

Sarthe 70 à 80 hectares 27 980 23 124 17 750 22 542 + 21 % + 27 % Vendée 80 à 90 hectares 23 420 24 122 6 750 4 927 - 3 % + 37 % Loire Atlantique 130 10 640 7 441 7000 3571 + 43 % + 104 % Grand ouest 1 850 ha (estimation haute, loin d'être réalisée (voir Calvados!) 187

Dans le débat sur l'intérêt strictement environnemental des biocarburants(Scarwell H.-J., 2007), la compétition entre surfaces alimentaires et surfaces énergétiques (Chalmin, 2007) et le renchérissement des prix des productions agricoles servant de matières premières énergétiques, mais également bases de l'alimentation humaine ou animale, les surfaces en jeu en circuit court pèsent peu, d'autant plus que, parallèlement à la production d'huile carburant, ces surfaces servent à un débouché alimentaire, la production de tourteaux fermiers pour l'élevage. A l'opposé, l'augmentation programmée de la production de biodiesel exigera, d'ici 201013, selon Agreste, la SAA, l'Office national interprofessionnel des grandes cultures, et l'INRA, 1.8 millions d'ha pour le colza énergétique seulement, si l'on n'utilise que du colza dans la filière biodiesel, ce qui pose de problèmes d'utilisation des surfaces agricoles dans de bonnes conditions agronomiques, malgré la 12 « Les Biocarburants : du colza énergétique en Bretagne », Agreste Bretagne, DRAF, Mai 2007, 4 p. 13 Selon les préconisations européennes, c'est à dire un taux d'incorporation de 5.75 %; le plan national biocarburant se veut encore plus ambitieux et à plus court terme!

fin de la jachère obligatoire! En 2007, on a semé plus de 1,5 millions d'hectares de colza : c'est la culture dont la surface a la plus augmenté en France depuis 5 ans , de + 51 % selon la statistique agricole du ministère. Pour la première fois en 2007, les surfaces de colza consacrées aux usages énergétiques dépassent celles réservées à l'alimentation humaine et animale en France : on a cultivé, selon l'ONIGC, 1 565 000 ha de colza, dont 870 000 sur jachère industrielle et ACE. Dans l'ouest, des agriculteurs, principalement éleveurs, se sont mis à produire du colza pour la presse à huile en circuit local, mais sur de faibles surfaces. En Mayenne, cela représente en moyenne 1,5 ha par adhérent de la presse à huile, soit 90 ha. Dans une enquête réalisée par la FR CUMA14 auprès de 22 agriculteurs (sur 250 agriculteurs concernés), plus de 50 % ne cultivaient pas le colza (ou le tournesol), avant la mise en place de la presse. Ceci est confirmé par les entretiens menés en Mayenne ou à la CUMA de Guérande, où les 10 agriculteurs – qui sont des éleveurs – se sont mis à produire du colza, mais, aujourd'hui encore, le colza trituré provient à 70 % de graines achetées. Aussi, dans l'ouest, la motivation pour la production d'huile-carburant à la ferme n'est pas liée à la nécessité de trouver un débouché nouveau au colza, sauf cas particulier. Cependant, le contexte de l'utilisation agricole du sol et des systèmes de production des adhérents n'est pas indifférent. Le Layon-Saumurois, en Maine-et-Loire, représente un des secteurs de l'ouest de la France (selon le périmètre de l'Intercuma) le plus porté à la culture du colza et où la diversification des débouchés peut se poser. Le territoire de la production du colza/tournesol, la localisation des adhérents, la territorialité particulière de l'outil (circuit, mobilité) et la territorialisation dominante en Layon, sont intéressants à confronter. L'inscription spatiale de l'outil réalise un compromis institutionnel et territorial entre le périmètre d'accueil départemental (la FD CUMA et donc, potentiellement, tous les adhérents de la FD CUMA), la CUMA départementale « innov-expé », cadre institutionnel de fonctionnement et d'expérimentation de la machine, et le réseau des adhérents au quotidien, qui peuvent être de simples agriculteurs, des CUMA locales, des collectivités locales, ou la ferme des Trinottières, ferme expérimentale de la CDA15. Toutefois, le périmètre d'intervention est borné aux limites départementales. La superposition cartographique (cartes) des données concernant les systèmes de production agricoles dominants par canton et la localisation des adhérents de la presse à huile mobile, montre qu'ils sont d'abord basés en Layon, terrain de naissance du projet, plutôt que sur les espaces de grande culture du nord-est du département. Les adhérents les plus nombreux appartiennent à deux communes du LayonSaumurois, qui abritent les CUMA et les acteurs à l'origine du projet. Toutefois, le LayonSaumurois est un des espaces dans lequel la part de la SAU réservée aux oléoprotéagineux est une des plus élevée du département mais chez des producteurs non spécialisés en grande culture et qui ne cherchent pas un débouché industriel. Cette construction territoriale n'aurait pas été possible dans une logique de production de biocarburants avec contrats industriels. Le projet est conçu comme un projet de développement local, pas comme un projet « de filière » ; sa dimension fermière et coopérative, de mutualisation des besoins locaux, définit une logique territoriale différente. Enfin, le fonctionnement même du projet s'inscrit dans une construction spatio-temporelle particulière due à sa « semi-mobilité ». Elle visite les « acteurs/adhérents en réseau à des stations pré-établies à l'avance (5 à 6) selon certains critères en grande partie – mais pas seulement - territoriaux : l'idée de centralité et la nécessité pour la FD CUMA, qui encadre techniquement et juridiquement le projet, de couvrir tout le département. L'itinéraire et le choix des stations privilégiées répond à un équilibre entre l'encadrement institutionnel (les antennes départementales de la chambre d'agriculture, afin de « couvrir » l'ensemble du département, le territoire d'intervention), la répartition locale des adhérents (territoire « d'action et d'utilisation »), faisant intervenir la capacité locale de production, les systèmes de production, et la localisation des personnes-relais, capables de recevoir la machine (doivent avoir un large hangar permettant un abri pour la machine et une puissance électrique installée suffisante), d'en assurer l'entretien, le contrôle (des personnes formées sur la machine par la FD CUMA) et le transport : on observe une interaction entre structure, acteur, territoire

d'intervention et territoire d'action, dans la coconstruction du projet. La durée de station de l'outil ne peut être inférieure à une semaine, pour des raisons techniques, de coût de transport, de temps d'installation, mais peut durer jusqu'à un mois, dans le Layon notamment. Les sites ne doivent pas être distants de plus de 25 à 30 kilomètres. Les réseaux locaux constitués au moment de la mise en place de l'outil se nourrissent également de réseaux préexistants (CUMA locale, entraide ensilage, intercuma, groupes d'agriculteurs des antennes locales de la CDA), des réseaux imbriqués qui se nourrissent des multiples interactions des acteurs, au sein du territoire d'action. Toutefois, le préconstruit des réseaux institutionnels (réseau « chambre, réseau CUMA) a eu une grande importance dans la diffusion quasi instantanée de l'information, permettant un engouement rapide autour d'un projet porté par une forte attente de la base.

Les intentionnalités de la production d'hyp conditionnent la durabilité de l'outil et de ce mode de production d'huile-carburant en filière courte. La filière du colza industriel est organisée à partir des contrats d'intégration entre agriculteurs, organismes collecteurs et/ou industriels. Dans la filière « CUMA », on ne parle pas de contrats mais d'engagement à réaliser, généralement des surfaces en oléagineux. À la FR CUMA on souligne la nette diminution des sollicitations en 2007 pour acquérir des presses à huile. Les départements semblent maintenant correctement équipés et l'augmentation récente des prix du colza renchérit le coût de production de l'huile carburant. Dans la plupart des départements interrogés, on souligne la diminution du volume de pressage effectué cette année. Dans le Maine-et-Loire, on a pressé 270 tonnes de graines en année 1, 500 tonnes en année 2 et 379 tonnes cette année. Au sein des CUMA départementales, on a dû rappeler que les engagements souscrits devraient être tenus. Ces outils sont-ils durables ? En surcapacité ? Cela dépend des produits attendus de la trituration des graines et des débouchés attendus : huile végétale pure en carburant ou tourteaux pour le bétail ? Selon la FN CUMA, les projets bâtis uniquement sur l'huile-carburant sont les plus sensibles aux évolutions comparées des prix de la graine de colza et du fuel, et les moins viables à terme. Cinq paramètres influent sur le cours de l'hvp : le prix de la graine, le prix du tourteau (dépendant lui-même du prix de la graine), le prix du fuel, lié aussi au cours du dollar, et le prix de fabrication de l'huile, qui tient compte des engagements de chacun et des emprunts souscrits. Un équilibre doit être mené entre les économies d'échelle réalisées sur des unités de forte capacité et les coûts de transport supplémentaires que peuvent occasionner ces unités fixes, ou semi-mobiles, de forte dimension économique. Pour maintenir l'intérêt de ces unités de pressage, il faut d'autres motivations, et qui engagent les agriculteurs à plus long terme. L'intention de départ des agriculteurs pour le pressage permet d'expliquer le fléchissement de la motivation. Nous avons pu disposer de plusieurs études menées au niveau de la FR CUMA16, d'une part, et d'autre part, au niveau de la FD CUMA du Maine-et-Loire 17, mais aussi d'entretiens approfondis à la FD CUMA de Mayenne et auprès de CUMA locales ou de « cumistes » locaux (CUMA de Guérande). Ces entretiens qualitatifs définissent des profils d'utilisateurs selon le degré et la nature de la motivation, selon le type de réflexion menée et de sa temporalité : raisonnement économique à court terme ou raisonnement énergétique, environnemental et sur le système de production à plus long terme. Plusieurs intentions peuvent se superposer selon les agriculteurs : l'autonomie alimentaire pour l'élevage par la production de tourteau et sa traçabilité, la motivation liée aux économie d'énergie, la motivation environnementale, la valorisation d'un circuit court, la diversification agricole et du revenu, cette dernière étant la moins opérante pour les agriculteurs de l'ouest. Les intentions liées à la fabrication d'huile-carburant « énergétique » sont les plus sensibles à l'opportunité économique du moment ; en période de cours élevés du colza comme aujourd'hui, on préfère vendre la graine. Les responsables de FD CUMA rencontrés soulignent que les « opportunistes », très sensibles aux évolutions du cours du fuel et de la graine de colza, l'emportent sur les militants de l'autonomie alimentaire et de la traçabilité (10% à 15 % des adhérents de la presse); peu d'agriculteurs ont un raisonnement environnemental global, mais ils représentent le « noyau dur » de ceux qui continuent à presser. En Mayenne, on a démarré avec des militants de l'autonomie alimentaire, d'une agriculture plus économe, durable. Pour eux, l'important est que ca ne coûte pas plus cher que le fuel à long terme. Ils ne calculent pas le coût de la main d'œuvre lié au temps de pressage. À la FD CUMA de Mayenne, on souligne que, selon son intention (autonomie alimentaire/traçabilité ou bien économiser le coût de carburant), les modes de calcul économique sont différents. Soit, on ne prend en compte que les charges directes de culture et de transformation de la graine, par rapport au nombre de litres d'huile produits et de tourteaux, sans compter le temps de travail de pressage, le coût de la main d'oeuvre... Cela représente, selon la FD CUMA de la Mayenne, un raisonnement adopté par 10 agriculteurs « les militants » sur les 60 adhérents de l'outils. Soit (la majorité), on raisonne en fonction du coût de substitution huile carburant/fuel. On transforme la graine en donnant un prix d'achat à la graine (en fonction des cours du moment; aujourd'hui, 370 euros la tonne), comme si on s'achetait la graine au prix du marché et on raisonne en fonction d'un prix de vente escompté de l'huile et /ou du tourteau, en intègrant le coût de la main d'œuvre. Dans ce raisonnement, si le litre d'huile-carburant revient plus cher que le fuel, on peut abandonner. C'est le raisonnement mené par les plus opportunistes qui représentent environ 15 % des agriculteurs. La plupart des agriculteurs (75 %) sont les « indécis » qui vont continuer à presser un peu mais en quantité très variable d'une année sur l'autre. L'indécision vient de deux niveaux : indécision sur les évolutions du

marché, et indécision par rapport au discours des constructeurs longtemps et majoritairement encore hostiles à l'utilisation de l'hyp dans les moteurs, même si cela commence à évoluer, par l'intermédiaire des motoristes allemands. Cependant, y compris en Layon-Saumurois, les questions de l'autonomie alimentaire et de traçabilité dominent chez les initiateurs des projets, le « noyau dur » des utilisateurs. A la FD CUMA de Mayenne, on souligne que les utilisateurs sont à plus de 90 % essentiellement des éleveurs (bovins lait et bovins viande, taurillons, porcins). Les 3 à 4 personnes à l'origine du projet sont des agriculteurs liés au réseau Civam proches de la mouvance « agriculture bio-agriculture durable » ; ils se sont peu intégrés dans les réseaux institutionnels « chambre d'agriculture ». Ils ont fédéré autour d'eux des agriculteurs sensibles à des raisonnements globaux d'économie sur les exploitations, pas seulement d'économie énergétique. L'agriculteur-initiateur principal en Mayenne a entamé sa conversion en bio en 1997. Le système à l'herbe, l'agriculture biologique, cela participe d'une réflexion environnementale globale qui s'exprime aussi dans l'utilisation d'énergies renouvelables et les maîtrises d'énergie. Il utilise la presse à huile, Il a une chaudière pour se chauffer au bois déchiqueté, renforcée par l'utilisation de panneaux solaires. Il met en avant une réflexion globale sur une gestion économe de l'exploitation : faire pâturer les vaches au lieu de récolter du fourrage en fait partie. Lorsque l'idée de la presse à huile a été relancée en 2003, d'autres agriculteurs se sont joints à lui et au noyau d'origine, des agriculteurs non identifiés bio ou « durables » bien que pratiquant une agriculture plus extensive, à l'herbe, plus économe en intrants, avec une réflexion environnementale et sur les circuits courts, tout en étant intégrés dans les réseaux institutionnels « classiques » de la chambre départementale d'agriculture. Un agriculteur, représentatif de cette tendance, est un leader local, initiateur de cet outil en Mayenne. Le fait de ne pas être catalogué dans un réseau « fortement marqué » lui a permis de faire valoir et de fédérer autour de lui au delà des chapelles traditionnelles, ou des « familles d'agriculture », sur l'intérêt économique et environnemental de cet outil, de le sortir d'une image « bio et durable » peu fédératrice en Mayenne. Il insiste sur le rôle fondamental des acteurs locaux. Ce leader agricole local (administrateur FD CUMA, secrétaire-adjoint du bureau de la CDA, responsable départemental du réseau « bienvenue à la ferme », responsable de la commission territoire (qui chapeaute d'autres commissions, notamment autour de l'eau et de l'énergie), élu à la chambre régionale d'agriculture où il est responsable de la commission Energie depuis 2007, est par ailleurs très engagé dans la réflexion sur le bois-bocage énergie, sur l'économie locale et l'insertion économique de populations fragiles.

III) Un outil de développement agricole co-construit par les acteurs territorialisés : l'exemple du Maine-et-Loire.

Dans le Maine-et-Loire, la réflexion sur l'autonomie alimentaire et énergétique s'est réalisée, pour l'hyp, par les réseaux habituels « Chambre » et surtout les CUMA, dans une démarche d'agriculture conventionnelle, mais raisonnée. On reconnaît une co-construction (par une réciprocité acteurs/structures et entre acteurs ; Di Meo G., 1996) et une co-production (développement conjoint des structures associatives ou autres par action commune sur un projet de développement local ;Guigou, 1998) à plusieurs niveaux. Sur une période de un an et demi environ, un projet envisagé localement devient un outil départemental par la réflexion et la volonté de ses promoteurs locaux, les initiateurs du Layon, dans un souci de créer une presse de bonne dimension productive, fournissant un produit (huile et tourteau) de qualité. La réflexion sur la taille du projet conduit immanquablement à une réflexion sur sa « territorialité ». La chronique de la maturation du projet met en évidence sa co-construction, amis également le rôle « de la base ». Entre le moment où le séchoir à luzerne, premier pas d'une réflexion sur l'autonomie alimentaire, a été acheté dans le Layon, en 2003, et la concrétisation de la presse à huile mobile, en mars 2006, deux ans et demi se sont écoulés. En 2001, un groupe de réflexion sur l'autonomie alimentaire se met en place dans une CUMA locale. Un séchoir à luzerne est acheté, mais il fonctionne au fuel ; cela pose la question de l'autonomie énergétique. L'huile carburant est évoquée en 2004 à une assemblée générale de la CUMA par « l'initiateur local », président de la commission agricole du pays du Layon. Aussi, le premier échelon de réflexion est-il local, au sein d'une CUMA du Layon, puis du pays, voire de l'antenne locale de la chambre départementale d'agriculture. En 2004, la réflexion locale conduit à un changement d'échelle, en vue d'une problématique départementale de développement agricole. La presse à huile devient un projet de FD CUMA, puis de la Chambre, territoires préconstruits voir institutionnels, tout en gardant une forte implantation, une forte territorialisation, dans le Layon, par l'action des acteurs locaux, initiateurs de la réflexion. Dans le courant de l'année 2005, les réunions se multiplient au niveau départemental. En octobre/novembre 2005, la machine prototype et sa plate-forme de transport sont construites grâce à un machiniste-revendeur du Layon-Saumurois. La première réunion de souscription pour le capital social de la CUMA réunit en février 2006 au moins 100 personnes dans le Layon, lieu d'origine du projet et où le potentiel de personnes intéressées est le plus grand (la CUMA répond à un besoin « fortement localisé). La période des essais sur la machine dure de novembre 2005 à mars 2006, dans le Layon, grâce à l'implication directe d'un groupe de 15 à 20 agriculteurs (importance de l'appropriation de la responsabilisation, de l'implication des acteurs dans ce projet, typique des projets en CUMA et en économie sociale). À partir du printemps 2006, la machine commence à fonctionner. Les acteurs-initiateurs du Layon commencent à envisager un autre projet, plus ambitieux et ancré localement...où comment un projet de territoire rencontre un « territoire de projet ». Dans ce projet, les leaders du Layon mettent en avant l'idée que le rayon d'action territorial départemental et la capacité technique, la qualité de la machine, sont bons à la fois pour le développement local (en Layon) et pour le développement agricole départemental. Le passage à l'échelon départemental, avec l'encadrement FD CUMA, a permis la mise au point d'un prototype de bonne qualité, innovant et qui fonctionne, dont le terrain local, en premier lieu le Layon, profite. C'est une étape dont avait besoin le Layon car, seul, (le réseau des CUMA locales initiatrices, le Pays Layon, le GAL, le CRDA Layon-Saumurois), il n'aurait pas pu prendre en charge la construction d'un tel prototype. La réussite du projet a donné confiance au niveau local pour poursuivre la dynamique de développement : la re-territorialisation en Layon-Saumurois d'une presse fixe, localisée à Ambillou-Château, d'une dimension productive plus importante et d'un espace d'action sortant des cadres (Chambre, FD CUMA) et des périmètres institutionnels habituels (le département), pour rayonner sur le nord Deux-Sèvres, le nord de la Vienne, voire l'Indre-etLoire. L'appel à projet pour les pôles d'excellence rurale (là encore, importance des politiques publiques) a précipité la définition de ce projet, prévu sous statut SCIC18, pour une production de biodiesel fermier. Ce dossier échappe désormais à la FD CUMA et est suivi de façon assez lointaine par la Chambre, qui l'a délégué à son antenne locale. Aussi, le système de co-construction territoriale, favorise-t-il particulièrement le pays du Layon, territoire « initiateur » de la dynamique de réflexion sur les presses à huile en CUMA dans le département.

Les inscriptions territoriales du projet ont à voir avec son mode d'émergence et de gouvernance, sous l'influence des initiateurs locaux du projet en Layon, particulièrement un acteur majeur, au centre des imbrications d'échelle, mettant en connexion territoires, structures, et réseaux, pour un projet qui se veut « local ». Le rôle de « l'acteur territorialisé » a été évoqué. L'acteur territorialisé s'inscrit dans des intentionnalités et des territorialités et a un projet, une vision, une envie pour son territoire, aussi peu organisés ou formalisés soient-ils (Hervé Gumuchian, Eric Grasset, Romain Lajarge, Emmanuel Roux, 200319) ; ces auteurs définissent l'acteur territorialisé de la façon suivante « tout individu qui participe de facon intentionnelle à un processus ayant des implications territoriales » (p. 110). Le rôle privilégié de certains acteurs locaux est, ici, essentiel pour comprendre la dynamique du projet. Or, les acteurs s'inscrivent individuellement et collectivement dans une pluralité de territorialités20 ; nous n'envisageons que celles qui concernent leur action professionnelle agricole, au sens large. Ces agriculteurs-acteurs importants pour le projet se positionnent différemment selon leurs intentionnalités et territorialités. Dans la maturation du projet, ce sont les agriculteurs qui ont dirigé les réunions. Selon le directeur de la FD CUMA, quatre agriculteurs ont joué le rôle central et dirigeant (agriculteurs initiateurs, et agriculteurs « responsables ou élus professionnels », agissant par « délégation de responsabilité »). Ce sont les responsables agricoles (président de la FD CUMA, président de la commission énergie/environnement de la CDA et l'agriculteur leader en Layon, initiateur du projet et président de la commission agriculture/viticulture/environnement du Pays du Layon) qui ont convoqué les gens aux réunions et qui ont piloté les réunions, selon les différents acteurs enquêtés, signifiant l'importance de l'implication des acteurs dans un projet coopératif (Barraud-Didier V. & Henninger M.-C., 2007). Tous reconnaissent le rôle central d'un acteur local dans l'émergence du projet et sa construction. C'est le responsable de la commission agricole du pays du Layon, leader local qui réussit à fédérer des agriculteurs en Layon autour de cette idée, jusqu'à obtenir le soutien du pays. Il contribue à construire un outil départemental mais inscrit ses ambitions et ses projets, ses actions, à l'échelle locale « du Layon », avec une délimitation personnelle ou variable, ou évolutive, en fonction des projets. C'est tantôt le « pays Voynet », pour lequel il est le représentant agri/viti/environnement au conseil de développement, ou bien la région agricole du CRDA Layon Saumurois, ou le territoire du GAL leader +. Il est plus un leader local que départemental. Il affiche des intentionnalités nombreuses mais cohérentes sur l'environnement et le développement local, qui s'étendent bien au delà du projet « presse à huile ». Dans l'entretien, il parle longuement (plus de 20 minutes sur un entretien de 2 heures) de son rôle comme Président de CLE21 « chargé d'élaborer un SAGE (Layon-Aubance) ». Cela nous éclaire autant sur ses territorialités (d'abord le « local » dans ses différentes significations et périmètres) que sur ses intentionnalités (les questions environnementales) « Mes engagements sont dans une démarche environnementale[...] Je suis en démarche raisonnée FARRE; avec les responsabilités que j'ai, je n'ai pas le choix. »

Dans ce projet de développement agricole local, à territorialité particulière, indépendante des réseaux « de la filière oléagineuse », le territoire d'action (celui des acteurs adhérents), inscrit dans le territoire d'intervention de la FD CUMA (le périmètre départemental) conduit à une territorialisation forte en Layon d'un projet porté par la volonté d'acteurs locaux territorialisés. La CUMA, qui valorise l'implication et la responsabilisation des acteurs adhérents « de base », qui met au cœur de son action la mutualisation des risques, des matériels et des besoins localisés, a permis l'acquisition d'un nouvel outil au sein de son réseau départemental, mais a aussi organisé une dynamique de mouvement local, bien comprise et bien utilisée en Layon. A la FD CUMA, on n'exclut pas non plus l'installation de presses à huile dans des CUMA locales ; le rôle d'expérimentation, de formation professionnelle dans une

nouvelle technique à implication territoriale, a bien fonctionné. Cependant, le rôle de l'acteur territorialisé (ici, un acteur majeur) a été bien souligné ; il a eu un rôle moteur dans sa volonté de développement local, mais aussi dans l'imbrication des réseaux et territoires qu'il permet. Dans la mise en place de ce projet, même si les territorialités et intentionnalités des acteurs diffèrent, l'appartenance à une CUMA locale leur est commune ; c'est la structure principale d'ancrage de l'activité professionnelle, le premier nœud du réseau de relations professionnelles locales, tant pour les acteurs interrogés en Maine-et-Loire, que ceux rencontrés dans les autres départements (CUMA de Guérande, CUMA Cepvil en Mayenne). On peut parler d'une référence commune en matière d'expérience territoriale qui se prolonge dans l'attachement au réseau CUMA.

- 3 Mobilité réduite à 6 lieux principaux de stationnement de la machine.
- 6 Nous ne parlerons pas des bioéthanols, autre biocarburants industriels, produit à partir du blé ou de la betterave à sucre.
- 7 L'UE s'est engagée à réduire entre 2008 et 2012 ses émissions de gaz à effet de serre à hauteur de 8 % par rapport à celles de 1990 (protocole de Kyoto entré en vigueur en 2005). La promotion des biocarburants passe par deux directives de 2003 prévoyant que chaque Etat fixe des objectifs nationaux de biocarburants (ainsi, 5,75% pour fin 2010) et la possibilité pour chaque Etat d'appliquer des taux d'imposition réduits.
- 8 ONIGC : Office national interprofessionnel des grands cultures
- 9 Exonération de la taxe intérieure à la consommation (ex TIPP).
- 10 Dès 1995, la FN CUMA a mené pour l'ADEME une étude et une expérimentation à partir de 4 tracteurs utilisant de l'huile végétale pure.
- 11 Le directeur de la FD CUMA et deux agriculteurs initiateurs de cet outil.
- 14 Bruno Chanudet et Sylvain Judéaux, Observatoire des producteurs et utilisateurs d'huile végétale et de tourteau à base d'oléoprotéagineux; mise en place de la filière sur la région grand ouest, Juillet/Août 2007, FR CUMA ouest.
- 15 CDA: Chambre départementale d'agriculture
- 16 Bruno Chanudet et Sylvain Judéaux, , Juillet/Août 2007, op. cit.
- 17 Nathalie Noah, L'appropriation collective d'une technique : les biocarburants à la ferme dans le Maine-et-Loire, Mémoire ingénieur Purpan, 2006, 93 p.
- 18 SCIC : Sociétés coopératives d'intérêt collectif. Entreprises privées mais à « utilité sociale », c'est à dire servant « l'intérêt collectif ». Semble adapté pour développer des projets « durables » de territoire, car mobilise différents acteurs impliqués, pas seulement les agriculteurs, mais également des élus, des industriels...et il est très difficile de délocaliser une coopérative de la sorte.
- 19 Hervé Gumuchian, Eric Grasset, Romain Lajarge, Emmanuel Roux, 200319) Les acteurs, ces oubliés du territoire, Anthropos, 2003, 186 p 20 Territorialité: la pratique quotidienne de l'espace par un acteur, sa trajectoire, la construction d'un discours ou la justification d'une action dans son environnement; construction dynamique qui procède d'une intentionnalité. Dans cette définition (Gumuchain, Lajarje....2003, op. cit.), la territoire politico-administratif est un pré-construit non choisi et non négociable. Toutefois, c'est une composante forte du déploiement territorial des actions de l'acteur. Le passage de la territorialité au territoire est assuré « lorsque de nombreuses territorialités et intentionnalités quotidiennes se rejoignent, se reconnaissent dans un projet commun ».

BIBLIOGRAPHIE:

BALLERINI Daniel, 2006, Les Biocarburants, état des lieux, perspectives et enjeux du développement, Editions Technip, 348 p. BARRAUD-DIDIER Valérie & HENNINGER Marie-Christine, 20 septembre 2007, « L'implication des adhérents, condition de l'originalité de la gouvernance des coopératives agricoles », Actes sur CD ROM, Colloque « coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale, Istec, Paris. « Les Biocarburants : du colza énergétique en Bretagne », Mai 2007, Agreste Bretagne, DRAF, 4 p. CHALMIN Philippe, Rapport Cyclope, 2007. DEFOURNY (J.) & MONZON-CAMPOS (J.-L.), 1992, Économie sociale, entre économie capitaliste et économie publique/The third sector cooperative, Mutual and Non-profit organization, Bruxelles, De Boeck-Wesmael-CIRIEC, 459 p. Di MEO Guy, (dir.), 1996, Les territoires du quotidien, Paris, L'Harmattan, 207 p. DI MEO Guy, 1998, Géographie sociale et territoire, Nathan, 317 p. Draperi (J.-F.) & Touzard (J.-M.), 2003, « Les coopératives entre territoires et mondialisation », coll. Les Cahiers de l'Economie Sociale, n° 2, L'Harmattan, GODIN Mélusine, 2005, Attitude des agriculteurs face à la montée des préoccupations environnementales : cas de l'énergie dans la région Baugeois-Vallée, mémoire INH, 53 p. GUIGOU (Jean-Louis), 1998, « Produire son propre territoire », Territoires, n° 384.

21 CLE : commission locale de l'eau

LÉVY Raymond, 1993, « Les Biocarburants », Ministère de l'industrie et du Commerce extérieur, rapport public. MOLLE (Jean-François), 1992, Les Biocarburants, séance spécialisée de l'Académie d'agriculture de France, Paris, Académie d'Agriculture de France, 53 p. NOAH Nathalie, 2006, L'appropriation collective d'une technique : les biocarburants à la ferme dans le Maine-et-Loire, Mémoire de fin d'études, école d'ingénieurs de PURPAN, 76 p. Scarwell Helga-Jane, 2007, Biocarburants, les temps changent : effet d'annonce ou réelle avancée ? Presses universitaires du Septentrion, 293 p.

L'exemple du Maine-et-Loire

L'ARRANGEMENT MUTUALISTE : NOUVELLES JEUNESSES MILITANTES ET COOPÉRATION AGRICOLE

François PURSEIGLE Maître de Conférences en sociologie Institut National Polytechnique de Toulouse Ecole Nationale Supérieure Agronomique purseigle@ensat.Fr

L'histoire l'a montré, l'adaptation de l'économie agricole aux contours de la société a été pendant près d'un siècle liée au développement et aux actions des organisations professionnelles agricoles. En ce sens, on peut dire que

l'adaptation de l'économie agricole a toujours été synonyme d'organisation. C'est notamment en s'engageant dans des organisations que les paysans réussirent à moderniser l'agriculture française. A la différence d'autres catégories socio-professionnelles, les agriculteurs français ont su valoriser le potentiel humain qu'ils représentaient en forgeant des outils mutualistes et coopératifs qui leur ont permis d'être plus forts en se regroupant. Ainsi, le Crédit Agricole, la Mutualité Agricole et la Coopération ont constitué les pierres angulaires de l'organisation économique et sociale de l'agriculture. Après guerre, l'engagement dans ces organisations de toute une génération de jeunes paysans a permis d'asseoir le développement de l'agriculture française sur des valeurs chères aux agriculteurs : Responsabilité, Participation et Solidarité. Face à un contexte économique et social qui n'est plus celui de leurs parents, plusieurs questions se posent : Quels sont aujourd'hui les ressorts de l'engagement de la génération actuelle des jeunes agriculteurs ? Quels sont aujourd'hui les mécanismes de l'entrée dans l'action mutualiste et coopérative ? Quels sont les freins à cette entrée ? Comment les jeunes se représentent-ils l'engagement au sein des coopératives ? Comment s'arrangent-ils des valeurs mutualistes ?

1. Cadre paradigmatique de l'étude

C'est le caractère problématique de l'engagement des jeunes agriculteurs dans un contexte de crises identitaires qui constitue la « clef de voûte » de notre recherche. Renvoyant indiscutablement à la notion d'action collective et plus précisément aux processus d'entrée dans l'action collective professionnelle, notre étude appréhende les nouvelles formes de l'engagement des jeunes agriculteurs à travers les changements de modes de constitution de l'identité professionnelle. Nous porterons ici notre attention sur les processus dynamiques qui conduisent les jeunes agriculteurs à s'unir dans le cadre d'organisations professionnelles pour défendre leur conception du métier d'agriculteur ou l'une des dimensions de ce métier. La question de cette entrée nous semble d'autant plus pertinente qu'elle fait écho à de nombreuses interrogations au sein même des organisations professionnelles agricoles. Par ailleurs, si la problématique de l'entrée dans l'action collective a constitué le ferment d'une littérature abondante, il n'en demeure pas moins que l'étude des processus d'engagement professionnel tient peu de place dans un ensemble théorique tourné principalement vers la compréhension de l'engagement politique ou des nouveaux mouvements sociaux. Ainsi, le « rouage essentiel de la vie économique et sociale moderne » que constituent les organisations professionnelles demeure « l'un des plus méconnus »1. En outre, les rares travaux portant sur les organisations professionnelles se sont très souvent limités au champ des seules associations de salariés. Soucieux de revisiter une problématique aujourd'hui délaissée, ce texte répond à deux objectifs complémentaires. Le premier est de dépasser, tout en s'appuyant sur elle, les approches historiographiques qui ont, pendant de longues années, réduit la jeunesse agricole à un référentiel mythique sans proposer d'instruments permettant d'appréhender l'évolution de ses engagements. Ceci doit nous conduire à situer les jeunes agriculteurs comme de véritables acteurs de la scène professionnelle agricole. Ce deuxième objectif nous semble d'autant plus important que les jeunes agriculteurs sont trop souvent réduits, tant par les sociologues de la jeunesse que du rural, à de simples agents des mobilisations collectives ou à de simples destinataires des politiques publiques. Notre propos s'appuiera donc sur une grille de lecture permettant d'appréhender l'ensemble des étapes définissant le processus d'engagement professionnel des jeunes agriculteurs. La question de l'engagement dans ses dimensions professionnelles, associatives ou politiques se résume très souvent à la question du militantisme. La figure de l'engagé s'apparente à celle du militant, défini comme le « petit clerc d'un système de représentation »2. Or, cette vision ne semble pas traduire toute la complexité de la réalité sociale révélée par l'engagement professionnel agricole. Réduire l'engagement professionnel comme un simple passage à l'acte, à travers l'unique canal de la militance, c'est oublier que tous les agriculteurs ne participent pas avec la même intensité et la même fréquence à l'action professionnelle. Qu'ils appartiennent au courant de la mobilisation des ressources ou à celui des structuralistes, les chercheurs ont rarement appréhendé le caractère différencié et dynamique de l'engagement. Notre grille analytique devra être considérée comme un instrument permettant d'étudier la manière dont des acteurs, en phase de socialisation, déploient intentionnellement des outils leur permettant de faire face à la crise identitaire qui affecte leur profession. Nous prendrons ici appui sur le caractère différencié d'un engagement professionnel qui ne doit plus se réduire à sa dimension militante. L'engagement est ici considéré comme un processus différencié, fruit d'un construit social individuel et dynamique qui s'articule autour de différentes dimensions mobilisées conjointement ou indépendamment dans le temps et dans l'espace3. Ainsi, nous faisons une place à toutes les figures ou catégories d'engagés en les définissant comme les fruits du croisement qui s'opère entre l'effort et la durée de l'engagement, et nous intéressons tout autant aux simples adhérents qu'aux responsables. Considérant la pluralité de l'engagement professionnel, deux niveaux d'analyse sont privilégiés : le système exploitation famille et le système professionnel. La construction d'un tel schéma analytique repose sur la volonté de comprendre les déterminants mais aussi le vécu qui caractérisent l'entrée dans l'action collective. En somme, il s'agira de mettre en perspective les logiques d'identification et d'expérimentation qui définissent les formes prises aujourd'hui par l'engagement professionnel des jeunes agriculteurs. Cependant, si les cadres d'identification et de l'expérimentation oscillent en permanence entre système

d'exploitation-famille et système professionnel, ils n'en demeurent pas moins selon nous

- 1 Dominique ANDOLFATTO, Dominique LABBE, Sociologie des syndicats, Paris, Editions La découverte, 2000, 123 p.
- 2 Jacques ION, « L'évolution des formes de l'engagement public » dans Pascal PERRINEAU (dir.) L'engagement politique, Paris, Presses de la FNSP, 1994, p. 23-29, 444 p.
- 3 Olivier FILLIEULE, Proposition pour une analyse processuelle de l'engagement individuel dans Revue Française de sciences politiques, n° 1-2, volume 51, Paris, Presses de Sciences Po, 2001, p. 199-217, 328 p.; Florence PASSY, L'action altruiste. Contraintes et opportunités de l'engagement dans les mouvements sociaux, Genève, Librairie Droz, 1998, 270 p.; Bert KLANDERMANS, The Social Psychology of Protest, Oxford, Blackwell, 1997; Pamela E. OLIVIER, Gerald MARWELL, « Mobilizing Technologies for Collective Action », dans Aldon D. MORRIS, Carol MC CLURG MUELLER (dir.), Frontiers in Social Movement Theory, New Haven, Yale University Press, 1992, p. 251-273.

enchâssés dans des cadres territoriaux qui confèrent à l'engagement professionnel son caractère spécifique. La question des territoires était, jusqu'alors, rarement prise en compte dans les modèles d'analyse. La plupart des chercheurs ont en effet davantage insisté sur la place que les réseaux occupent dans les stratégies de recrutement mises en place par les organisations. L'hypothèse alors privilégiée est celle de la proximité idéologique comme condition discriminante de l'engagement. Or, si dans certaines régions ou départements, des mouvements confessionnels ou politiques jouent encore un rôle d'animation non négligeable, l'engagement professionnel ne repose pas uniquement sur des références idéologiques, mais de plus en plus sur des logiques territoriales qu'il convenait de souligner. Ainsi, notre travail s'est articulé autour des logiques territoriales, d'identification et d'expérimentation qui président à l'engagement des jeunes agriculteurs.

2. Choix méthodologiques

Face à une multitude d'approches et de méthodologies, nous avons adopté une définition historiquement située de la jeunesse, répondant ainsi aux exigences d'une sociologie qui s'appuie, au delà du « rêve expérimental », sur « l'historicité de l'objet » comme « principe de réalité »4. Dès lors, il nous a semblé judicieux de limiter notre échantillon (tout en nous interrogeant sur les conditions sociales de sa constitution) à la catégorie des moins de 35 ans. Plus précisément, notre population a été circonscrite aux jeunes agriculteurs âgés de 18 à 35 ans et installés à titre principal au moment de l'enquête. Ce choix nous semble d'autant plus fondé qu'il renvoie à cette catégorie de jeunes dont les engagements ont façonné, depuis l'après-guerre, le système professionnel que nous connaissons aujourd'hui. Ce positionnement méthodologique adoptait par là une butte témoin permettant de lire dans la diachronie les engagements professionnels de la jeunesse agricole. Par ailleurs, le « système professionnel départemental » a été choisi comme cadre territorial à la compréhension du processus d'engagement professionnel agricole. Ce niveau d'observation nous apparaît d'autant plus pertinent que « la plupart des organisations considèrent le département comme un niveau essentiel de leur structure »5. Elément du système professionnel national, le système professionnel départemental présente une structuration dégageant la diversité des parcours d'engagement professionnel. En effet, ce dernier s'apparente à un sous-système doté d'une autonomie fondée sur la présence de l'ensemble des composantes du système professionnel national. Ainsi, nous retrouvons au niveau départemental le même découpage organisationnel en cinq unités fondamentales que sont les organisations à vocation générale, les organisations spécialisées et techniques, les organisations économiques et sociales pour le pôle de la représentation publique, et les organisations consultatives et les organisations d'amélioration des structures et d'aménagement foncier. A travers notamment les élections aux chambres d'agriculture, le département constitue le théâtre au sein duquel se nouent les enjeux de la représentation professionnelle. Il cristallise les principales stratégies et affrontements organisationnels qui caractérisent le système professionnel national. Outre ces similarités avec l'échelon national et les enjeux qu'il représente, le département constitue un cadre privilégié pour le repérage et l'identification de la population des jeunes agriculteurs. Si les actions professionnelles peuvent se déployer à l'échelon local, régional ou national, l'échelon départemental apparaît néanmoins comme le principal niveau d'animation. Par conséquent, nous nous appuyons ici sur l'étude de huit départements répartis sur une diagonale nord-est/sud-ouest: Pas-de-Calais, Calvados, Marne, Puy-de-Dôme, Loire-Atlantique, Gers, Landes et Pyrénées-Atlantiques. Au delà des trois critères de sélection retenus (histoire et

4 Jean-Claude PASSERON, Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel, Paris, Nathan, 1991, 408 p. 5 Jean-Pierre PROD'HOMME, Agriculteurs organisés. L'exemple du département de la Marne, Thèse de doctorat de 3ième cycle, Paris, EHESS, 1982, 362 p.

composition du système professionnel départemental, évolution et orientation technicoéconomiques des systèmes d'exploitation, la dynamique départementale d'installation des jeunes agriculteurs), il s'agissait pour nous d'asseoir l'espace géographique de nos enquêtes sur l'ensemble du territoire national afin d'assurer la pertinence de nos analyses futures.

La plupart du temps, les chercheurs qui s'intéressent à la question de l'entrée dans l'action collective abordent l'engagement sous un angle unique, qu'il s'agisse des déterminants rationnels, ou de l'intentionnalité des acteurs. Pour notre part, nous avons choisi d'asseoir notre protocole méthodologique sur le couplage de deux instruments : l'enquête par questionnaire et l'enquête par entretiens semi-directifs. Notre enquête décrit en premier lieu la manière dont les jeunes agriculteurs engagés se définissent tant au sein du système exploitation-famille que du système professionnel. Il s'agit, en somme, d'analyser de façon « macroscopique » les modalités des types d'engagement à l'œuvre afin de dresser une « carte des déterminants « de l'engagement professionnel. Pour ce faire, nous avons codifié les pratiques socio-économiques mises en place au sein du système exploitation-famille et des pratiques d'engagement(s) au sein du système professionnel. Cette codification s'inscrit dans une démarche statistique dont l'objectif principal est la mise en évidence des liens de causalité directe ou indirecte entre des variables sociales, économiques, professionnelles et politiques. De juin à septembre 2000, 404 jeunes agriculteurs répartis dans les huit départements ont été interrogés. Recueillies et saisies, les données de cette première enquête ont fait l'objet de traitements unidimensionnels et multidimensionnels complétés pour les questions ouvertes par des analyses textuelles. Au delà d'une simple description des déterminants de l'engagement et de son caractère « utilitaire », l'enquête par questionnaire nous a permis de dresser le portrait d'une jeunesse jusqu'alors méconnue. Dans une seconde phase, parmi les jeunes agriculteurs précédemment enquêtés, nous avons réinterrogé 25 jeunes choisis selon des « profils » établis sur la base de la carte des déterminants dressée à partir de la première enquête. Ces « profils » devaient être entendus comme une série de « photographies » reflétant le positionnement de chaque individu au sein du système exploitationfamille et du système professionnel à l'instant Tn et Tn+1. Ainsi, ils constituaient d'une certaine manière pour chaque individu les deux bornes entre lesquelles nous retracions les itinéraires des jeunes agriculteurs engagés. L'objectif de cette deuxième enquête était de comprendre les mécanismes individuels qui président à l'engagement professionnel. Il est alors possible par ce biais de dégager la dimension temporelle de l'engagement professionnel à travers la reconstruction subjective du vécu du jeune agriculteur. Ainsi, cette étape nous invitait à appréhender l'engagement comme une « carrière » dont chaque étape est le fruit d'un réaménagement subjectif permanent qu'il convient de saisir à travers l'analyse biographique6. Après avoir décrit les positions de chaque jeune agriculteur au sein du système exploitationfamille et du système professionnel, nous saisissons ainsi le sens subjectif de l'expérience qui conduit les jeunes agriculteurs à négocier chacune de ces positions. Conçue comme le prolongement de la première, cette enquête n'est donc que la deuxième étape du projet typologique qui anime nos travaux. Loin d'être un aboutissement, cette enquête devait établir une passerelle compréhensive entre les bornes temporelles qui définissent le processus d'entrée dans l'action collective en tentant de saisir le sens que les jeunes agriculteurs attribuent à leur engagement professionnel.

6 Olivier FILLEULE, 2001, Op. cit.

3. Résultats

3.1. Les visages de l'adhésion "non syndicale"

Parmi les organisations "non syndicales" plébiscitées par les jeunes agriculteurs, les coopératives de transformation ou de collecte arrivent largement en tête (57,6%)7 suivies par les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) (44,55%)8. C'est à travers une description du profil des adhérents de ces deux types d'organisations que nous allons mettre en évidence les contours du visage de l'adhésion coopérative.

Graphique : Répartition des déclarations d'adhésion selon le type d'organisation spécialisée et technique non syndicale. (Effectif)

Les coopératives de transformation ou de collecte apparaissent comme les interlocutrices privilégiées d'une jeunesse en proie à de profonds questionnements. Les réponses qu'elles peuvent apporter sont d'autant plus prisées par les jeunes qu'elles s'inscrivent localement tant dans leur dimension spécialisée que technique. Cette réalité est notamment perceptible chez les jeunes disposant d'une exploitation à l'orientation "grandes cultures". C'est parmi ces derniers que l'on note la part la plus importante de déclarations d'adhésion à une coopérative (41,6%)

7 Pourcentages calculés sur la base des 404 interrogés et non sur celle des seuls adhérents à une organisation autre que syndicale. 8 Les questions posées aux jeunes agriculteurs rencontrés étaient : Etes-vous actuellement adhérent d'une (ou plusieurs) organisation(s) autre

Les questions posees aux jeunes agriculteurs rencontres étalent : Étes-vous actuellement adhérent d'une (ou plusieurs) organisation(s) autre que syndicale(s) ? (Q108) suivi de Si oui, laquelle ou lesquelles ? (Q109). Cette dernière question s'accompagnait de la présentation d'une liste des principales organisations non syndicales (cf. annexe).

0

50

100

150

200
250
CUMA
Coopérative/SICA
CIVAM
Association race
Centre de gestion
Centre

Tableau : Selon les OTEX, type d'organisations spécialisées et techniques non syndicales auxquelles les jeunes adhérent (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Grand es culture s
Cultures permanentes
Herbivores
Hors-sol Polyculture
Polyélevag e
Mixte grandes cultures herbivores
Autre culture élevage
TOTA L

CUMA 25,0 35,0 5,6 4,4 8,3 15,6 6,1 100,0 Sucrerie 86,7 13,3 100,0 Coopérative /SICA 41,6 0,9 18,9 5,6 3,0 4,7 19,3 6,0 100,0 GVA, GDA 56,3 2,1 2,1 8,3 4,2 25,0 2,1 100,0 CIVAM 80,0 20,0 100,0 CETA 75,0 4,2 20,8 100,0 Groupement d'éleveurs 12,1 30,3 6,1 3,0 24,2 18,2 6,1 100,0 Association race animale 12,5 75,0 12,5 100,0 GDS 5,3 42,1 5,3 10,5 26,3 10,5 100,0 Centre de gestion 43,8 22,9 8,3 4,2 8,3 12,5 100,0 Contrôle laitier 15,4 38,5 7,7 30,8 7,7 100,0 Centre d'inséminatio n 42,9 42,9 14,3 100,0 Autre 27,3 1,0 25,3 4,0 5,1 6,1 25,3 6,1 100,0 TOTAL 35,0 0,5 24,8 4,6 3,6 7,0 19,3 5,1 100,0 Khi2=110,3 ddl=84 p=0,029 (Val. théoriques < 5 = 69)

Généralement, les déclarations d'adhésion à une (ou plusieurs) coopératives s'apparentent au témoignage du rôle occupé par cette organisation au sein du système exploitation-famille mais aussi à celui de la place singulière dont elle dispose au sein du système professionnel. Pour les jeunes qui s'affichent avec force comme coopérateur, la coopérative apparaît comme l'un des piliers de leurs activités économiques et comme l'une des rares organisations où la liberté de parole a véritablement sa place.

"Je trouve que c'est le fait d'avoir un projet commun, de vouloir tous avancer toutes nos différences, de vouloir avancer à l'intérieur d'une coopérative et de faire progresser la coopérative parce que la coopérative c'est quand même essentiellement elle qui est la base de notre revenu (...) donc d'avoir un pied dedans, de savoir le mécanisme (...) on est une part de la coopérative et moi je suis fier d'être dans une coopérative ou c'est qu'y a dix mille adhérents et une des plus grosses coopératives européennes (...) l'avantage c'est que moi j'aime bien avoir une certaine liberté, une certaine franchise, à Champagne céréales on peut dire ce qu'on veut" (Julien, Marne).

Pour certains, les coopératives vont même jusqu'à supplanter les syndicats spécialisés dans leurs missions de défense d'une production. A titre d'exemple, les différents entretiens que nous avons pu réaliser, notamment dans le Sud-Ouest de la France, laissent à penser qu'aux yeux des jeunes maïsiculteurs, des coopératives comme Maïsadour, Euralis ou Vivadour sont les seules organisations défendant véritablement le maïs. Malgré l'implantation historique de son siège social dans cette région, l'Association Générale des Producteurs de Maïs n'apparaît pas aux yeux des plus jeunes comme la principale organisation spécialisée dans la défense du maïs. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que parmi les coopérateurs, nous retrouvons l'une des proportions les plus importantes (46,1%) de jeunes ne déclarant pas d'adhésion à un syndicat spécialisé. Pour la majorité d'entre deux, les seules organisations spécialisées auxquelles ils adhérent sont les coopératives. Ceci apparaît d'autant plus paradoxal que la plupart des dirigeants des grandes coopératives françaises exercent des responsabilités au sein même des syndicats spécialisés. Rares sont donc les jeunes ayant pris conscience des passerelles existant entre coopération et syndicalisme spécialisé.

Tableau : Répartition des déclarations d'adhésion à un (ou plusieurs) syndicat(s) spécialisé(s) selon le type d'organisations non syndicales auxquelles les jeunes adhèrent (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Oui Non TOTAL CUMA 48,3 51,7 100,0 Sucrerie 66,7 33,3 100,0 Coopérative 53,9 46,1 100,0 GVA, GDA 64,6 35,4 100,0 CIVAM 80,0 20,0 100,0 Institut technique 100,0 100,0 CETA 66,7 33,3 100,0 Groupement d'éleveurs

66,7 33,3 100,0 Association race animale 87,5 12,5 100,0 GDS 52,6 47,4 100,0 Centre de gestion 61,7 38,3 100,0 Contrôle laitier 53,8 46,2 100,0 Centre d'insémination 42,9 57,1 100,0 Groupement d'employeur 100,0 100,0 Service de remplacement 57,1 42,9 100,0 SICA 100,0 100,0 Autre 65,3 34,7 100,0 TOTAL 57,1 42,9 100,0 Khi2=16,4 ddl=16 p=0,428 (Val. théoriques < 5 = 14)

La CUMA apparaît comme la deuxième organisation plébiscitée par les jeunes agriculteurs dans leurs adhésions non syndicales. 9 Elle est, comme nous le montrerons plus loin, avec les autres coopératives d'approvisionnement et de collecte, l'une des organisations "spécialisée et technique" à laquelle les jeunes consacrent le plus de temps. Toutefois, parmi le mouvement de la coopération technique, les jeunes adhérents des CUMA se distinguent assez largement des autres jeunes. 10 Le premier élément tient au fait que nous les avons rencontrés préférentiellement dans des départements de l'ouest de la France et plus particulièrement en Loire-Atlantique (Blain), dans le Calvados (Bocage) et les Landes (Chalosse). Ceci n'a rien de surprenant puisque la façade atlantique s'avère être le berceau historique de l'implantation des CUMA.11Assez logiquement, les

9 Ces résultats sont représentatifs de la situation nationale puisque la FNCUMA estime qu'un jeune agriculteur sur deux est adhérent d'une CUMA. On dénombre aujourd'hui pas moins de 13.500 CUMA pour 240.000 agriculteurs, soit plus d'un agriculteur sur trois. Les CUMA réunissent généralement une moyenne de 18 agriculteurs. Comme la plupart des organisations professionnelles agricoles, elles se structurent en fédérations départementale, régionale et nationale. www.cuma.fr

10 A l'issue de la construction d'un profil sur la modalité adhésion à une CUMA (seuils choisis : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case) nous avons décelé 77 liens significatifs dont 15 au seuil de probabilité 99%, 19 au seuil de probabilité 90% contre 30 pour la modalité adhésion à une coopérative.

11 Denis LEFEVRE, A l'ombre des machines. Les CUMA, 50 ans de solidarités locales, Editions Entraid, 215p. Martine COCAUD, Un cadre associatif pour l'innovation technique dans les campagnes bretonnes du XXe siècle : l'acquisition d'une étuveuse à patates par la CUMA de Saint-Brice-en-Coglès dans Annales de Bretagne et des jeunes "cumistes"12 rencontrés présentent, la plupart du temps, des systèmes d'exploitation à l'orientation herbivore.

Tableau : Selon les départements d'enquête, type d'organisations spécialisées et techniques non syndicales auxquelles les jeunes adhérents (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Calvados Gers Landes

Loireatlantique

Marne Pas-de- Calais

Puy-de- Dôme

Pyrénéesatlantiques

TOTA L CUMA 17,8 10,6 17,2 20,6 4,4 8,3 7,8 13,3 100,0 Sucrerie 46,7 20,0 33,3 100,0 Coopérativ e /SICA 9,4 9,4 15,5 12,4 16,3 11,6 13,3 12,0 100,0 GVA, GDA 4,2 16,7 43,8 33,3 2,1 100,0 CIVAM 100,0 100,0 CETA 8,3 25,0 16,7 37,5 12,5 100,0 Groupeme nt d'éleveurs 9,1 18,2 9,1 18,2 9,1 18,2 18,2 100,0 Association race animale 12,5 12,5 37,5 12,5 12,5 12,5 100,0 GDS 31,6 5,3 36,8 10,5 10,5 5,3 100,0 Centre de gestion 6,3 6,3 12,5 14,6 35,4 4,2 8,3 12,5 100,0 Contrôle laitier 26,9 11,5 15,4 19,2 11,5 15,4 100,0 Centre d'inséminat ion 14,3 14,3 28,6 14,3 14,3 14,3 100,0 Autre 14,1 13,1 17,2 13,1 13,1 7,1 13,1 9,1 100,0 TOTAL 12,2 9,7 14,2 14,5 15,6 11,9 10,6 11,3 100,0 Khi2=157,7 ddl=84 p=0,001 (Val. théoriques < 5 = 65)

Toutefois, les traits caractéristiques des jeunes "cumistes" ne renvoient pas simplement à une implantation dans certains bassins de production de l'ouest de la France. Ils s'articulent aussi autour du niveau de formation et d'un parcours préinstallatoire spécifiques. En matière de formation, c'est parmi les "cumistes" que nous avons rencontré les proportions les plus importantes de jeunes ayant un niveau de type BEPA (27,8%) ou BTA-Bac pro (32,8%). Suite à cette formation, ces jeunes ont très souvent embrassé pendant quelques années une carrière de salarié agricole hors de l'exploitation familiale (22,77%). Ce n'est très souvent qu'après un tel parcours pré-installatoire que les jeunes "cumistes" vont s'installer sur une exploitation qui, pour 47% d'entre eux, dispose d'une SAU entre comprise entre 50 et 100 hectares. Néanmoins, contrairement aux autres jeunes, les "cumistes" ne font pas de l'agrandissement le projet principal de leur exploitation. Généralement, leur projet principal réside dans le maintien de la taille de leur exploitation (cf. tableau 42). Ceci est très certainement l'une des raisons pour lesquelles les jeunes de la Confédération Paysanne et du MODEF adhèrent souvent au mouvement "cumiste".

Pays de l'Ouest Anjou, Maine, Touraine, 2001,

3. Voire aussi le site de la fédération nationale des CUMA, www.cuma.fr, Op.cit. ou, pour une histoire plus précise de l'implantation des CUMA dans l'ouest de la France, celui des CUMA de l'ouest, www.ouest.cuma.fr. 12 Nous employons cette expression, car elle est couramment utilisée par les jeunes adhérents des CUMA qui se distinguent ainsi des autres jeunes.

L'adhésion des jeunes agriculteurs à une CUMA ne peut donc être comprise comme une simple recherche de solutions techniques. Elle s'inscrit aussi dans un projet global qui dépasse largement la question de l'échange de matériel et qui peut chez certains s'apparenter au prolongement d'un engagement généraliste. Cette dernière remarque traduit assez bien le fait que pour 39% des jeunes "cumistes, le syndicat généraliste soit l'organisation professionnelle à laquelle ils consacrent le plus de temps. Cependant, la CUMA apparaît très souvent à leur yeux comme l'unique organisation spécialisée à laquelle ils adhèrent. C'est en effet, parmi les jeunes "cumistes" que l'on retrouve la proportion la plus importante (51,7%) de jeunes déclarant ne pas être adhérents d'un syndicat spécialisé. Tableau : Projet principal selon l'appartenance à une organisation spécialisée ou technique non syndicale (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Diversification des activités de production agricole

Développement d'une (ou plusieurs) activités agritouristique Augmentation de la taille de l'exploitation Maintien de la taille de l'exploitation Aucun projet Autre TOTAL

CUMA 8,8 6,0 24,4 33,2 3,6 24,0 100,0 Sucrerie 20,0 5,0 40,0 25,0 10,0 100,0 Coopérative /SICA 12,6 6,0 31,5 24,0 6,0 19,9 100,0 GVA, GDA 14,7 10,3 29,4 19,1 7,4 19,1 100,0 CIVAM 14,3 42,9 42,9 100,0 CETA 11,4 11,4 37,1 20,0 5,7 14,3 100,0 Groupement d'éleveurs 15,2 4,3 26,1 30,4 2,2 21,7 100,0 Association race animale 11,1 55,6 11,1 22,2 100,0 GDS 3,3 6,7 16,7 36,7 3,3 33,3 100,0 Centre de gestion 12,5 1,4 25,0 27,8 5,6 27,8 100,0 Contrôle laitier 5,9 5,9 17,6 35,3 5,9 29,4 100,0 Centre d'inséminatio n 9,1 9,1 27,3 27,3 27,3 100,0 Autre 15,4 6,3 30,1 24,5 3,5 20,3 100,0 TOTAL 11,7 6,0 27,9 27,5 4,7 22,1 100,0 Khi2=41,1 ddl=60 p=0,971 (Val. théoriques < 5 = 37)

3.2. La participation à la vie coopérative

L'adhésion à une organisation professionnelle ne signifie pas que les jeunes agriculteurs consacreront l'essentiel de leur temps à cette organisation. Face à la multiplicité des adhésions qui définissent leur engagement professionnel, les jeunes agriculteurs vont opérer des choix. Ainsi, alors que 81,2% des jeunes rencontrés sont adhérents d'un syndicat à vocation générale, seuls 41,4% de notre population consacre l'essentiel de son temps d'engagé à ce type d'organisation. Une majorité de jeunes privilégient les organisations non syndicales. En effet, 53,24% des interrogés réservent la plus grande partie de leur temps d'engagés à la coopération (coopératives d'approvisionnement ou de collecte, CUMA) ou à des organisations de développement (GEDA). Les organisations spécialisées de type syndical (CGB, AGPM, AGPB) ne sont privilégiées que par 5,4% des jeunes interrogés.

Graphique : Répartition des jeunes enquêtés selon l'organisation professionnelle à laquelle ils consacrent le plus de temps Quelle est l'organisation professionnelle à laquelle vous consacrez le plus de temps ?

Préférer consacrer l'essentiel de son temps d'engagé à une organisation professionnelle plus qu'à une autre peut s'expliquer par de nombreuses raisons. Lorsque que l'on interroge les jeunes agriculteurs sur les préférences qu'ils effectuent, la plupart avancent plusieurs raisons, souvent différentes d'un type d'organisation à l'autre. Néanmoins, considérées dans leur globalité, certaines raisons prédominent plus que d'autres. Quelle que soit l'organisation, les jeunes rencontrés ont souvent avancé comme raison de leur choix les caractéristiques productives de leur système d'exploitation et donc l'intérêt qu'ils trouvent à s'investir pour une organisation qui semble à leur yeux plus proche que les autres de leurs activités d'exploitants. Ainsi, 34% déclarent consacrer l'essentiel de leur temps d'engagé pour des raisons de production ou d'intérêt. La deuxième raison avancée, le plus souvent en combinaison avec la première, est la prise de responsabilité. 27% déclarent que les mandats qu'ils ont endossés depuis leur installation sont à l'origine du temps qu'ils consacrent à certaines organisations. Le besoin et la recherche d'information arrivent en troisième position avec 19,4% des réponses. La passion et la conviction dans le combat professionnel ne sont qu'en quatrième position avec 16,2% des réponses avancées. La volonté de rencontrer d'autres agriculteurs et la sociabilité qui découlent de l'engagement professionnel n'est une raison de leur choix que pour 14,9% des jeunes rencontrés. La défense du métier d'agriculteur dans sa diversité ferme la marche avec 8,2% des réponses.

Organisation autre que syndicale 20%

CUMA 18% Coopérative 15% AS 5% SVG 42%

Graphique : Les raisons du temps d'engagé (Effectifs) Quelles sont les raisons principales au fait que vous consacrez le plus de temps à certaines organisations ? (Q84, Question à choix multiples) Répondants : 376/

Réponses: 482.

3.3. Faire le choix de la coopération

Comme nous l'avons précédemment souligné, les organisations autres que syndicales sont souvent celles auxquelles les jeunes agriculteurs consacrent l'essentiel de leur temps. Toutefois, parmi les 53,24% de jeunes faisant le choix de ces organisations, 32,9% mettent l'accent sur la coopération. 17,8% et 15,1% des jeunes enquêtés déclarent consacrer respectivement l'essentiel de leur temps d'engagé à des CUMA ou des coopératives d'approvisionnement et de collecte.

Faire le choix des CUMA

Consacrer l'essentiel de son temps d'engagé à une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole signifie le plus souvent participer entre une fois par an au moins à plusieurs fois par an à des réunions organisées par cette organisation. Les jeunes qui déclarent privilégier l'engagement cumiste n'ont pas une fréquence plus élevée de participation aux réunions organisées par ce type d'organisation que le reste de la population. Nous les retrouvons généralement dans les 30,2% qui participent plusieurs fois par an à des réunions cumistes. Seul 2,5% des jeunes cumistes déclarent participer à des réunions organisées par une CUMA au moins une fois par semaine. En effet, contrairement aux jeunes privilégiant le syndicalisme généraliste qui connaissent une augmentation de leur rythme de participation aux réunions syndicales, les jeunes consacrant le plus de temps à une CUMA n'ont pas connu une augmentation de leur rythme de participation aux réunions proposées par les CUMA. Par ailleurs, nous avons pu constater que le choix de la CUMA semble souvent exclusif. Ce sont les jeunes consacrant le plus de temps à une CUMA qui ont le niveau de fréquence de participations aux réunions professionnelles le plus faible. C'est notamment parmi eux que l'on trouve la part la plus importante de jeunes ne fréquentant jamais les réunions organisées par les syndicats généralistes (34,8%), les banques (66,6%), les syndicats spécialisés (56%), les coopératives (45,4%) et les instituts techniques (83,3%).

0

20

40

60 80

100

120

140

Responsabilités, mandats

Production, intérêt

Besoin, information

Volonté de rencontrer d'autres agriculteurs, sociabilité

Passion, goût, conviction

Défense du métier

Autre

C'est aussi parmi cette sous-population que nous trouvons l'une des parts les plus importantes de jeunes qui déclarent ne pas être adhérents d'un syndicat généraliste (27%).

Tableau : Organisation professionnelle à laquelle les jeunes agriculteurs consacrent l'essentiel de leur temps selon leur appartenance ou non à un syndicat généraliste (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Oui Non TOTAL SVG 96,7 3,3 100,0 AS 85,0 15,0 100,0 Coopérative 71,4 28,6 100,0 CUMA 72,7 27,3 100,0 Organisation autre que syndicale 78,7 21,3 100,0 TOTAL 84,3 15,7 100,0 Khi2=33,4 ddl=4 p=0,001 (Val. théoriques < 5 = 1)

Cette situation est à mettre en parallèle avec le fait que c'est parmi eux que la part des jeunes n'ayant pas de parents adhérents (ou anciens adhérents) d'un syndicat généraliste ou spécialisé est la plus grande (39,1%).

Tableau : Organisation professionnelle à laquelle les jeunes agriculteurs consacrent l'essentiel de leur temps selon l'appartenance ou non de l'un de leur parent à un syndicat généraliste et/ou spécialisé (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Oui Non Ne sait pas TOTAL SVG 75,4 24,6 100,0 AS 64,7 35,3 100,0 Coopérative 76,9 15,4 7,7 100,0 CUMA 59,4 39,1 1,6 100,0 Organisation autre que syndicale 80,3 16,7 3,0 100,0 TOTAL 73,0 24,9 2,1 100,0 Khi2=15,3 ddl=8 p=0,053 (Val. théoriques < 5 = 6)

Le fait de ne consacrer l'essentiel de son temps d'engagé qu'à la CUMA semble donc signifier pour certains un repli voire un désengagement du reste des organisations professionnelles. La CUMA est souvent la dernière organisation à laquelle certains jeunes s'accrochent lors d'une déception professionnelle (échec d'une négociation, désaccord avec l'organisation syndicale à laquelle ils adhérent, etc.). Un tiers des jeunes consacrant l'essentiel de leur temps d'engagé à une CUMA ont diminué leur fréquence de participation à des réunions professionnelles. Proche de leur exploitation, la CUMA leur apparaît comme la seule organisation dont les actions se traduisent concrètement dans des faits pouvant être évalués au quotidien. L'intérêt qu'ils trouvent dans l'échange de matériels est donc généralement la raison principale avancée par ces jeunes (54,5%).

"C'est notre outil de travail donc ça se soigne. Si on montre qu'on est pas intéressé, on le fera pas évoluer" (Nicolas, Pas-de-Calais). "Touche le plus mon porte-monnaie, à court terme du moins. C'est plus facile à gérer car local" (Vincent, Loire-Atlantique). "C'est ce qui est plus proche de l'exploitation C'est utile (rentabilité) (Clément, Calvados).

Pensant que cette organisation est l'une des rares organisations à leur rendre un service de proximité, la prise de responsabilité a donc été pour eux plus facile à prendre. Très souvent elle intervient entre la première et la deuxième année post-installatoires. Toutefois, cette dernière se limite principalement à l'échelon local. Parmi les jeunes déclarant consacrer l'essentiel de leur temps à une CUMA, rares sont ceux qui endossent des responsabilités aux sein des FDCUMA. Si la prise de responsabilité explique pour 42,4% des jeunes rencontrés le fait qu'ils privilégient une CUMA, il n'en demeure pas moins que la responsabilisation renvoie souvent à des postes de membres du bureau local. Alors qu'en privilégiant le syndicalisme les jeunes sont amenés généralement à dépasser les frontières de leur commune ou de leur canton, le choix de la CUMA comme organisation principale conduit rarement les jeunes à inscrire leur engagement professionnel dans des niveaux supra locaux. En consacrant la plus grande partie de leur temps à une CUMA, certains jeunes choisissent délibérément l'engagement professionnel de proximité. Au-delà du système professionnel, ceci se traduit aussi chez eux par une participation régulière aux festivités locales. Pour 74,2% d'entre eux, ce sont les fêtes locales qui constituent le cadre privilégié de leur rencontre avec d'autres jeunes du même âge.

Faire le choix des coopératives d'approvisionnement et de collecte

Les jeunes qui consacrent l'essentiel de leur temps d'engagé à une coopérative d'approvisionnement ou de collecte ont été souvent rencontrés dans les départements où les grandes cultures prédominent. C'est notamment le cas dans le département de la Marne où la part des jeunes consacrant leur temps d'engagé à une coopérative est de 38% contre 15,1% pour l'ensemble de notre population enquêtée. Généralement ces jeunes ont pour objectif principal d'augmenter la taille de leur exploitation agricole (58,9%). En choisissant de consacrer l'essentiel de leur temps d'engagé à une coopérative, certains jeunes décident de faire le choix d'une organisation qui répondra le plus à leurs intérêts de producteurs tout en étant en mesure de leur apporter aussi des informations pertinentes leur permettant d'optimiser leurs activités. L'intérêt que ces jeunes trouvent en privilégiant la coopérative ne tient pas simplement aux prix d'achat ou de vente que celle-ci leur propose. Si 50% de ces jeunes choisissent une coopérative pour des raisons de production ou de prix, 26,7% avancent aussi la recherche d'informations. La coopérative, à travers notamment la création de section jeunes, permet à certains de parfaire leur connaissance par exemple des marchés. "Parce qu'on a pas mal d'informations. On a des réunions de travail. Ca nous permet d'évoluer en même temps que tout le monde" (Thomas, Calvados). "Parce que je trouve ça très intéressant, je m'y implique de plus en plus, on m'a demandé de rentrer au conseil d'administration, moi je ne suis que producteur entendre parler de marché c'est super intéressant et puis il faut faire tourner la boutique" (Maxime, Landes). "Cela correspond à la production (de) céréales (à laquelle je suis) plus attaché" (Jérémie, Marne).

A l'instar du choix de la CUMA, le choix de la coopérative d'approvisionnement ou de collecte apparaît comme celui d'une organisation proche de l'exploitation. Les actions de la coopérative semblent moins floues que celles des autres organisations, elles se caractérisent par une dimension concrète et de proximité.

"C'est en rapport vraiment, c'est notre lait, notre argent, les autres c'est intéressant aussi mais c'est vague, la laiterie c'est vraiment l'exploitation" (Hélène, Calvados).

Dès lors, il apparaît difficile pour ces jeunes de dépasser le simple cadre de l'engagement coopératif. Comme nous l'avons précédemment souligné, l'entrée dans une coopérative est pour de nombreux jeunes un acte qui traduit une totalité. A quoi bon consacrer du temps à un autre type d'organisation notamment syndicale puisque selon ces jeunes, la coopérative apporte l'essentiel : intérêt et information.

C'est donc parmi les jeunes consacrant l'essentiel de leur temps à une coopérative que l'on retrouve la part une part importante de jeunes ne fréquentant jamais les réunions organisées par un syndicat généraliste (28,5%). Quand ces jeunes font la démarche d'entrer dans la sphère du syndicalisme, ce sera pour 31,8% d'entre eux au sein de

l'organisation à laquelle leurs parents adhèrent ou adhéraient : la FNSEA. Toutefois, cette entrée dans le syndicalisme généraliste se résume le plus souvent à une simple adhésion. Comme pour le reste des organisations professionnelles, ces jeunes n'y prendront pas forcement des responsabilités. En effet, 40,9% des jeunes privilégiant la coopération ne prennent aucune responsabilité.

Tableau : Organisation professionnelle à laquelle les jeunes agriculteurs consacrent l'essentiel de leur temps selon la prise ou non de responsabilité professionnelle (% Lignes) Les trames grises correspondent à la mise en évidence de liens significatifs dans les profils de modalité (seuil choisi : 5 pour l'écart à l'indépendance, 1 pour le Khi2 par case)

Oui Non TOTAL SVG 81,7 18,3 100,0 AS 80,0 20,0 100,0 Coopérative 51,8 48,2 100,0 CUMA 63,6 36,4 100,0 Organisation autre que syndicale 68,0 32,0 100,0 TOTAL 71,1 28,9 100,0 Khi2=21,4 ddl=4 p=0,001 (Très significatif)

Avec un rythme de fréquence de participation à des réunions qui se limite souvent à quelques réunions par an (48,2%), il apparaît assez logique que la dimension participation de leur engagement leur semble facile à assumer (33,3%).

.

Chapitre Documentation 132

LES COLLOQUES DE LA SFER

Actes 'Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives'

Actes

A - Maryline FILIPPI, Olivier FREY, René MAUGET

« Les enjeux des entreprises coopératives agricoles, la gouvernance coopérative face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés ? »

Atelier A - Territoires, gouvernance et développement durable

B1 - Francis DECLERCK, René MAUGET,

«Prix moyen de campagne en coopérative et couverture de risques de prix sur marchés à terme en France »

Ateliers B1 Les acteurs face au marché

B1 - Sabine TREGUER,

« Impact de l'augmentation de la volatilité des prix des commodités sur les coopératives laitières »

Ateliers B1 Les acteurs face au marché

B1 - Yuna CHIFFOLEAU, A. COELHO, Fabrice DREYFUS, Jean-Marc TOUZARD,

« Les coopératives de la vigne et du vin : un essai d'analyse comparée à l'échelle internationale »

Ateliers B1 Les acteurs face au marché

B1: Stéphane GOUIN, Charles PERRAUD,

«Coopératives de sel du littoral Atlantique : quelles réflexions stratégiques produits / marchés développer face aux perceptions, usages et attitudes des consommateurs européens ? »

Ateliers B1 Les acteurs face au marché

B2 - Franck THOMAS,

« Les nouvelles frontières de la coopération d'utilisation de matériels agricoles »

Atelier B2 Coopération et développement

B2 - Geneviève PIERRE,

« La production d'huile carburant en CUMA, la coconstruction d'un outil et de son territoire »

Atelier B2 Coopération et développement

B2 - J.-F. BELIERES, Michel HAVARD, Pierre GIRARD, Patrick DUGUE,

« Professionnalisation et autonomisation des Coopératives en Afrique de l'Ouest »

Atelier B2 Coopération et développement

B2 - Ludovic TEMPLE, J-.E. SONG MINYEM, David O. SCAC ,

« Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs dans la commercialisation des produits horticoles des pays du sud »

Atelier B2 Coopération et développement C1 - Maryline FILIPPI, Pierre TRIBOULET,

« Les alliances stratégiques des coopératives agricoles

Atelier C1 Alliances, concentration et stratégies C1 - Philippe JEANNEAUX,

« Les déterminants de la concentration des fruitières du massif jurassien »

Atelier C1 Alliances, concentration et stratégies

C1 - Yann CHABIN,

« Développement durable et caves coopératives, enjeux et perspectives »

Atelier C1 Alliances, concentration et stratégies

C2 - Dao The ANH, Paule MOUSTIER, Dao The TUAN,

« New challenges for cooperative development in Vietnam »

Atelier C2 Coopératives sur de nouveaux fronts C2 - Ljubov MOLDAVAN, Vitaliy DROBOT,

« Le mouvement coopératif en Ukraine, entre réticences et espoir »

Atelier C2 Coopératives sur de nouveaux fronts

C2 - Rémy VANDAME, Jean-Marc TOUZARD,

« La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala »

Atelier C2 Coopératives sur de nouveaux fronts

D1 - François PURSEIGLE- Maître de Conférences en sociologie, Institut National Polytechnique de Toulouse, Ecole Nationale Supérieure Agronomique , L'ARRANGEMENT MUTUALISTE : NOUVELLES JEUNESSES MILITANTES ET COOPÉRATION AGRICOLE

Atelier D1 Principes et adhésion

D1 - François-Joseph DANIEL,

« L'environnement et la coopération aux Pays-Bas: vers un renouvellement du solidarisme chez les agriculteurs ? »

Atelier D1 Evolution des principes et adhésion mutualiste

D1 - Laura DUARTE, Magda Eva S. de F. WEHRMANN,

« Coopérativisme agricole au Brésil : une histoire de tradition et de résistance »

Atelier D1 Evolution des principes et adhésion mutualiste

D1 - Valérie BARRAUD-DIDIER, Marie-Christine HENNINGER,

« La mobilisation des adhérents, un enjeu majeur pour les Coopératives Agricoles »

Atelier D1 Evolution des principes et adhésion mutualiste

D2 - Eduardo CHIA, Martine NAPOLEONE,

« La coordination par l'apprentissage et la confiance : le cas d'une petite coopérative caprine en zone Pélardon »

Atelier D2 Développement et territoire

D2 - Florence HELLEC,

« Interroger l'introduction du modèle commercial dans les coopératives d'insémination bovine »

Atelier D2 Développement et territoire

D2 - Marilyne FILIPPI, Olivier FREY, André TORRE

« Gouvernance d'entreprises coopératives et liens au territoire. Comment apprécier l'ancrage des coopératives agricoles ? »

Atelier D2 Développement et territoire

D2 - Matthieu CAPITAINE, Marc BENOIT, Jacques BAUDRY,

« Mutualisation du travail et développement de compétences territoriales »

Atelier D2 Développement et territoire

E1 - Angelo BRAS, Fernandes CALLOU, Maria Salett Tauk SANTOS,

« Politiques publiques et associativisme agricole dans le Nord-Est du Brésil »

Atelier E1 Coopérative et environnement institutionnel

E1 - G. FAURE, Jean-François LE COQ, Nadia RODRIGUEZ,

« Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs et des coopératives au Costa Rica »

Atelier E1 Coopérative et environnement institutionnel

E1 - Guillaume FONGANG, André KAMGA, Jean VINCENT, Philippe PEDELAORE,

« Déprise caféière et dynamiques coopératives : l'Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest Cameroun revisitée. »

Atelier E1 Coopérative et environnement

institutionnel

E1 - Marc LEUSIE,

« Emergence et mode de fonctionnement d'une filière franco-brésilienne de coopératives pour l'approvisionnement en soja non-OGM »

Atelier E1 Coopérative et environnement institutionnel

E1 - Marielle BERRIET-SOLLIEC, Adémir CAZELLA,

« Le rôle des coopératives de crédit dans la territorialisation des politiques de soutien à l'agriculture familiale au Brésil »

Atelier E1 Coopérative et environnement institutionnel

E2 - Franck THOMAS,

« La vraie valeur ajoutée des CUMA »

Atelier E2 Coopérative, filière et territoire

E2 - Maria Luiza PIRES,

« Coopérativisme et dynamiques productives : quelques expériences dans le Nordeste Brésilien »

Atelier E2 Coopérative, filière et territoire

E2 - Ornella W. MAIETTA, Federico PERALI,

«The decomposition of cost efficiency for the italian wine industry : cooperatives vs investor owned firms

Atelier E2 Coopérative, filière et territoire

E2 - Sylvaine LEMEILLEUR, Jean-Marc TOUZARD, Myriam KESSARI, Aurelle de ROMEMONT,

« Coopérative ou négociant ? Contrats liés et interdépendance stratégique dans la filière des légumes frais en Turquie »

Atelier E2 Coopérative, filière et territoire

E2 - Yann CHABIN,

« Pilotage et mesure de la performance stratégique en cave coopérative »

Atelier E2 Coopérative, filière et territoire

-

Chapitre Etude de cas 134

www.alternatives-rurales.org-

Mars 2014

LES AGRICULTEURS DU GHARB MANQUENT-ILS REELLEMENT «D'ESPRIT COOPERATIF»?

Analyse de l'action collective entre discours et pratiques

Zhour Bouzidi1, NicolasFaysse2, 3, Marcel Kuper2, 4 1 Département de sociologie, université Moulay Ismail, Meknès, 2Unité de recherche G-Eau, Cirad, 3 Département Ingénierie du Développement, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès, 4 Département Eau, Environnement et Infrastructures, Institut Agrovétérinaire Hassan II. Contact: zhour bouzidi@yahoo.fr

Résumé:

Dans le périmètre irrigué du Gharb, les tentatives de mise en place des organisations professionnelles agricoles initiées par l'Etat au cours des années 1980 ont généralement abouti à des résultats limités. Ces expériences passées continuent à marquer les discours et les attitudes des agriculteurs et des techniciens qui convergent vers l'impossibilité de mener une coordination réussie impliquant les agriculteurs de la région. Cet article propose une lecture plus globale de l'action collective qui englobe, au-delà des seules organisations professionnelles, l'ensemble des pratiques de coordination pour gérer des ressources productives. A travers une forte immersion dans les vécus locaux dans deux villages, nous avons repéré des pratiques de coordination actives autour de l'eau dans le premier et autour de la culture d'agrumes dans le second. Ces pratiques témoignent de fortes capacités locales de gestion, de négociation et d'innovation. Leur mise en évidence ouvre des pistes pour repenser les méthodes d'appui et d'accompagnement aux collectifs d'agriculteurs. Ainsi, l'accompagnement pourrait plus se fonder sur l'identification des collectifs et réseaux locaux fonctionnels et des projets collectifs existants ou émergents. L'accompagnement à la constitution d'organisations formelles en lien avec les projets collectifs locaux permettrait aux agriculteurs de mieux maitriser leurs relations avec les acteurs extérieurs.

Mots clés: Pratiques de coordination, ressources productives, eau, agrumes, Gharb, Maroc.

Alternatives Rurales

2

Introduction

Plusieurs décennies après la mise en place des grands périmètres irrigués au Maroc, les débats sont toujours en cours au sujet des voies susceptibles d'améliorer la performance, la gestion et la gouvernance de ces périmètres. Les tentatives de mise en place des associations d'usagers d'eau agricole dès la fin des années 1990 ont donné des résultats peu probants (Faysse et al., 2009). Des partenariats publics privés, ont été également testés et, plus d'introduire un nouveau cadre de coordination entre acteurs autour des principales filières agricoles. Par ailleurs, de

nombreuses expériences à l'international comme au Maroc montrent l'intérêt que les agriculteurs soient des acteurs à part entière dans les coordinations pour l'accès aux ressources productives et la gestion des filières (Ostrom, 1990; Faysse et al., 2009).

Dans le cas du périmètre du Gharb, le plan régional du Plan Maroc Vert souligne les défaillances des organisations professionnelles agricoles associées au «manque d'esprit coopératif» chez les agriculteurs de cette région. Cet argument est souvent repris par les agents de l'Office de mise en valeur agricole, mais aussi dans le discours des agriculteurs (cf. infra) lorsqu'il s'agit de qualifier leur capacité à travailler en commun. De nombreuses recherches ont mis en

évidence le lien entre les expériences d'organisation vécues par les agriculteurs et la manière dont ils évaluent la valeur actuelle et potentielle de toute action collective.

Par exemple, en Bulgarie, l'échec vécu d'actions collectives a détruit la confiance de la population visà-vis de ces associations et a accentué les contraintes de mise en place d'autres projets collectifs. A contrario, les agriculteurs de

l'Etat du Gujarat (Nord-Ouest de l'Inde) accordent une grande confiance aux coopératives, du fait d'un long passé d'expériences réussies. Le présent article propose une lecture globale de l'action collective qui consiste d'une part à la découpler des expériences passées d'organisations professionnelles agricoles et d'autre part, à prendre en compte des arrangements informels et des apprentissages cumulés en termes de gestion, de négociation et d'innovation dans ce périmètre. Cet article est issu d'un travail de doctorat (Bouzidi, 2012).

Plusieurs facteurs explicatifs du dysfonctionnement des organisations professionnelles agricoles

Dès la mise en place du projet Sebou sur la plaine du Gharb dans les années 1960, l'objectif de créer des

organisations agricoles était présent. Cela visait à inclure la dimension sociale dans ce projet conçu pour l'aménagement et l'assainissement de la plaine. Les ingénieurs du projet Sebou ont proposé au gouvernement de mettre en place des Sociétés de développement villageois qui se seraient appuyées sur le conseil villageois traditionnel (jmâa). Néanmoins, cette proposition s'est heurtée selon Bouderbala au refus catégorique de l'Etat qui ne voulait pas de la siba (la dissidence) dans la zone du Gharb, située aux portes de Rabat. Dans ce contexte, il n'était pas question de créer une sorte de contre-pouvoir aux notables ruraux qui représentaient, dès le protectorat, un appui important au pouvoir politique au niveau local (Leveau, 1985). En dépit du refus de cet idée, l'Office de Mise en Valeur Agricole du Gharb multiplia les créations d'organisations professionnelles agricoles, notamment coopératives de la réforme agraire et plus tard les coopératives laitières et les associations d'usagers d'eau agricole. Les coopératives de la réforme agraire ont été essentiellement créées dans les années 1960-1970 à partir de la redistribution des terres issues de la coopératives décolonisation. Les laitières l'association de producteurs des plantes sucrières ont été fortement impulsées par l'Office de mise en valeur agricole du Gharb au cours des années 1980, dans l'objectif d'accroitre les productions laitières et sucrières. L'Office confia la gestion de la plupart de ces coopératives aux notables de la région.

Après plusieurs années d'expérience, ces actions collectives n'ont pas abouti aux objectifs fixés. Les coopératives laitières se sont heurtées à beaucoup de problèmes de gestion liés essentiellement à l'absence de transparence et de crédibilité chez les membres qui les géraient. Plus encore, les usines de transformation de lait ont fortement impulsé la multiplication des ramasseurs individuels. Grâce aux services et aux possibilités qu'ils offrent, ces ramasseurs, tolérés par l'Office, ont présenté une réelle concurrence aux coopératives.

Enfin, les coopératives de la réforme agraire, initialement fortement encadrées par l'office, se transformèrent avec le temps en des «coquilles vides». De même, les tentatives de l'office, dès la fin des années 1990, pour mettre en place des associations d'usagers d'eau agricole n'ont pas abouti à des résultats probants. Plusieurs facteurs expliquent le rejet de ces associations par les agriculteurs du périmètre du Gharb. Par exemple, l'état de dégradation des infrastructures techniques, les problèmes de financement, la faible implication des agriculteurs sont, entre autres, à l'origine de l'échec de ces tentatives de création des associations d'usagers d'eau agricole. De plus, les structures de gouvernance, mettant des notables locaux, peu représentatifs des agriculteurs et peu crédibles à leur y eux, à la tête de la plupart de ces organisations, ont généré d'importants problèmes de gestion et de fonctionnement. En se basant sur les multiples dysfonctionnements des expériences passées, le diagnostic établi et partagé par l'ensemble des acteurs converge vers un constat d'échec de toute action collective dans la région du Gharb. Toutefois, les acteurs cherchent peu ou rarement à expliciter les raisons de ce constat de refus des agriculteurs d'adhérer aux organisations professionnelles créées par l'Etat, et ainsi de «contextualiser» un tel refus.

L'héritage des expériences passées d'action collective

Les expériences d'action collective initiées par l'Etat continuent de marquer les discours des techniciens et des agriculteurs de la région au point de former un discours partagé, quasi-consensuel et peu remis en question d'impossibilité de mener une action collective réussie dans le Gharb: « Le problème de coordination dans le Gharb apparaît clairement dans l'état des organisations professionnelles

Le problème de ces organisations est plutôt humain. Il faut renforcer les synergies pour la formation des agriculteurs, pour le changement des mentalités mais aussi et surtout pour inculquer la culture de coopération, totalement absente chez les agriculteurs de la région » (ingénieur de l'Office). Pour les techniciens, l'échec des organisations professionnelles agricoles généralisé à toute action collective dans le Gharb s'explique par une certaine inertie des agriculteurs de la région, leur attentisme, leur mentalité rétrograde et surtout leur manque «d'esprit coopératif».

De tels caractères sont présumés communs, intrinsèques aux agriculteurs du Gharb, ce qui rend la coordination particulièrement difficile dans ce contexte. Il est à souligner que ce discours n'est pas seulement l'émanation des techniciens de l'Office mais il est partagé et coproduit par les agriculteurs, eux-mêmes, quand ils décrivent leurs capacités d'action collective: «Si nous ne pouvons même pas nous entendre avec nos fils, comment veulent-ils (les agents de l'Office) qu'on crée une association pour travailler ensemble? Nous ne parvenons jamais à nous mettre d'accord ni à nous organiser comme les agriculteurs du Souss ou du Tadla » (agriculteur, 60 ans, 4 ha).

Ces interprétations communes de l'incapacité des agriculteurs à se coordonner, appuyées sur l'échec des organisations professionnelles agricoles, ont été à l'origine d'une perte de confiance des capacités actuelles et potentielles de l'action collective.

Néanmoins, au-delà de l'héritage de méfiance légué par les anciennes organisations professionnelles agricoles, peu de connaissances existent sur les pratiques de coordination quotidiennes, autres que ces organisations professionnelles. Les organisations professionnelles agricoles jouent un rôle central dans les schémas et les organigrammes

officiels de la grande hydraulique, ce qui tend à rendre invisible toute autre pratique de coordination. Nous entendons par pratiques de coordination, l'ensemble des actions collectives entreprises par des acteurs individuels ou collectifs autour d'un objet ou d'une ressource productive. Elles incluent à la fois des arrangements informels et des actions plus institutionnalisées. Notre postulat est que la mise en évidence de ces pratiques de coordination permet de dissocier les interprétations de l'action collective, fortement structurées par l'héritage des expériences passées, des actions collectives actives à l'échelle des communautés.

Nous présentons dans ce qui suit les résultats de l'analyse des pratiques de coordination dans deux sites situés dans le périmètre irrigué du Gharb.

Le premier est une coopérative de la réforme agraire et le second est un douar où coexiste le statut foncier Melk (privé) et collectif.

Méthode

Le choix du douar Ot et de la coopérative S de la réforme agraire a été fait de façon à étudier deux situations très diverses en termes de statut foncier, du mode d'accès à l'eau et à la terre, des rapports à l'Etat, etc. De plus, dans les deux sites les pratiques de coordination repérées portent sur deux objets structurants dans ce périmètre irrigué: l'eau et la culture d'agrumes. Par ailleurs, l'entrée par un douar et une coopérative de la réforme agraire s'explique par le fait qu'il s'agit des deux configurations sociales les plus fréquentes dans la zone, au sein desquels se concentrent les relations sociales. Nos observations répétées et nos entretiens ont eu lieu entre 2008 et 2011. Dans chaque site, nous avons étudié, les modalités et les enjeux de la coordination autour d'un objet structurant (eau et agrumes) de même que les acteurs et les réseaux mobilisés. Des pratiques de coordination actives à l'échelle des communautés

Des coordinations pour l'accès à l'eau d'irrigation et l'eau potable

Le douar Ot est situé au sud du périmètre du Gharb dans un secteur irrigué par aspersion, il regroupe 160 familles. L'observation des pratiques agricoles dans ce douar a montré de nombreuses figures de coordination autour de l'eau. Du fait de sa localisation en aval du périmètre et du fait de la dégradation importante du réseau hydraulique, le secteur d'irrigation auquel appartient le douar Ot connait une situation de forte pénurie d'eau d'irrigation. Pour avoir accès à l'eau agricole de l'Office, les agriculteurs de ce douar se réunissent régulièrement, notamment à chaque période

d'irrigation, pour discuter des solutions à mettre en œuvre pour obtenir l'eau. Ces réunions impliquent toujours la présence du notable du village. Grand agriculteur-éleveur (58ans, analphabète), ce notable est aussi un élu à la commune rurale et membre à la chambre d'agriculture régionale. Toutes ces fonctions lui permettent de mobiliser son capital social élargi et de jouer ainsi un rôle actif dans les négociations avec les agents de l'Administration pour l'accès à l'eau. A chaque campagne d'irrigation, le problème de l'eau est soulevé à différentes instances (Office, ministère, commune rurale, chambre d'agriculture) grâce à la forte implication du notable, d'un jeune élu du douar (instituteur, 37 ans, licencié) et d'un groupe de trois ou quatre agriculteurs. La mobilisation des différentes ressources (le capital économique et social du notable, le capital humain du jeune, etc.) permettent d'avoir accès à l'eau, cependant dans des conditions d'efficience minimales. Ainsi, au-delà d'un discours ambiant généralement pessimiste quant à la situation de l'agriculture dans ce douar et dans le secteur en général, les agriculteurs ont progressivement mis en place des pratiques de coordination active pour négocier l'accès à l'eau et des stratégies de contournement pour faire de l'élevage (culture de maïs ensilage, achats d'aliments concentrés, location de parcelles de luzerne dans d'autres villages, installation de forage, etc.).

Fig 1. Parcelles du douar Ot, cultivées en trèfle et irriguées à partir du réseau aspersif

La pratique de l'élevage a ainsi progressivement pris une place centrale dans les exploitations agricoles du douar Ot et constitue aujourd'hui une source première de revenu pour la plupart des villageois. Pour entretenir cette activité, les agriculteurs détournent une partie de l'eau négociée avec la sucrerie et l'office pour irriguer prioritairement les parcelles en canne à sucre, vers les cultures fourragères. Quoiqu'il en soit, les pratiques de coordination observées sont très actives autour de l'eau d'irrigation. De plus, elles permettent de maintenir un espace de dialogue et de débat entre les collectifs locaux, les agents de l'administration et les agents de la sucrerie. Dans ce village, l'eau potable présente aussi un objet de coordination important. En effet, il existe une association d'eau potable active créée en 1999 avec l'appui d'une ONG et de la commune rurale. Les membres de cette association furent désignés par la population de façon à ce que les 4 fractions constitutives de ce douar soient représentées. Aujourd'hui, cette association alimente l'ensemble des foyers du douar en eau potable, se charge de la collecte des redevances mensuelles et dispose d'un fonds excédant les 140000 dh. L'association organise régulièrement des assemblées générales où les comptes de l'association sont présentés en détail à l'ensemble des adhérents. De même, les membres de l'association ont réussi à plusieurs reprises à négocier des fonds extérieurs pour assurer l'entretien du puits et du château d'eau.

Le projet de créer une coopérative de collecte de lait, avec l'aide de ces fonds, a été plusieurs fois discuté. Cependant, du fait :

- -des expériences passées d'organisations professionnelles agricoles,
- -du manque d'information sur la conception des projets collectifs et
- -de la concurrence des ramasseurs privés, les

agriculteurs du douar n'ont pas eu une confiance suffisante pour exécuter un tel projet. En l'absence d'un commun accord pour investir ces fonds dans la mise en place d'une coopérative laitière ou d'un autre projet collectif, les fonds de l'association restent bloqués et conservés essentiellement pour des opérations d'entretien ou pour faire face à d'éventuelles pannes.

Des coordinations pour s'orienter vers les agrumes

La coopérative de la réforme agraire

S est située à l'est du périmètredu Gharb. Cette coopérative a été créée en 1971, suite à l'attribution de terres à 33 paysans et ouvriers agricoles. Ces attributaires ont été amenés à occuper une zone de résidence commune et à exploiter une superficie de 160 hectares divisés en 4 blocs d'irrigation adjacents et répartis en des lots de 5 hectares pour chaque attributaire. Dans cette coopérative, de nombreuses pratiques de coordination ont été repérées autour de la plantation de la culture d'agrumes, introduite à partir de 2007 à l'initiative des agriculteurs, notamment des jeunes fils d'attributaires.

Figure 2 : Les jeunes vergers des attributaires plantés en agrumes avec le trèfle et l'artichaut en intercalaire (Septembre, 2009)

L'introduction des agrumes constitue une innovation importante dans ce contexte. En effet, dès leur installation, les attributaires avaient essentiellement pratiqué de la canne à sucre dont la culture était imposée par l'Etat jusqu'aux années 1990. L'installation des agrumes s'est traduite par l'activation de liens forts au niveau communautaire. Les attributaires partagent le coût du gardiennage des arbres, parviennent même à convaincre ceux qui n'ont pas encore planté d'en payer une partie, choisissent ensemble le même revendeur de plants, se déplacent effectuer procédures groupe pour les administratives et discutent de la possibilité d'installer des haies en commun. Conscients de l'ampleur du changement entrepris, ils débattent de la mise en place de nouvelles formes de coordination pour anticiper d'éventuels risques.

Par exemple, l'idée d'installer un forage collectif pour sécuriser l'accès à l'eau en cas de pénurie est souvent discutée. Les attributaires prévoient aussi de prendre en charge l'entretien des pistes, tâche autrefois perçue comme relevant de la responsabilité de l'Etat. En somme, l'introduction des arbres a suscité une forte dynamique au niveau de la coopérative et s'est traduite par de nombreuses formes de coordination et projets collectifs. Ces projets cristallisent des motivations variables (économiques, sociales et identitaires) et présentent aux yeux des attributaires une manière d'affirmer leur autonomie et d'introduire de nouvelles façons de produire autres que celles qui leur ont été imposées par le passé.

Néanmoins, la plupart des arbres plantés ont été perdus à la suite des inondations désastreuses qu'a connues la région au cours de l'hiver 2009 et 2010. L'ampleur de la catastrophe dépassait la capacité du collectif à y faire face. Certains agriculteurs du groupe n'ont pas eu les moyens de replanter et d'engager des travaux de nivellement des terres et d'entretien des canaux d'irrigation et de drainage afin de reprendre normalement l'activité agricole. Pour effectuer ces travaux, les agriculteurs de la coopérative ont tenté de solliciter l'appui de l'Etat mais en vain. Les attributaires continuaient tout de même à afficher leur volonté d'autonomie et de reprendre leur projet de plantation dans le futur avec une nouvelle conception technique (buttes, goutte à goutte). Quelques enseignements pour repenser l'action collective dans les périmètres de grande hydraulique

Des pratiques de coordination actives mais fragilisées

Les pratiques de coordination observées dans les deux cas d'étude mettent en lumière des capacités réelles d'apprentissage, de négociation et d'innovation. L'importance de ces pratiques est cependant passée sous silence, face à la prévalence du discours dominant d'absence d'action collective dans le Gharb. De plus, bien que les pratiques de coordination recensées soient nombreuses, la plupart restent informelles et n'évoluent quasiment pas vers des actions formalisées. Les agriculteurs n'expriment pas une volonté d'inscrire leurs actions pour la plantation des agrumes ou pour les négociations autour de l'eau dans des structures institutionnalisées, car celles-ci seraient, d'après eux, contraignantes et peu efficaces à l'image des anciennes organisations professionnelles agricoles.

Pourtant, dans le domaine du lait comme de l'eau, la constitution d'organisations formelles permettrait aux agriculteurs de bien mieux maitriser leurs relations avec les acteurs extérieurs, et permettrait aussi que le

projet collectif puisse mieux accompagner les projets individuels. La recherche de l'organisation ne doit ainsi pas être vue comme une fin en soi, mais comme un moyen de mobiliser un potentiel d'action collective. La question qui se pose est de comment faire pour évoluer d'une situation avec une multitude de pratiques de coordination informelles et une organisation professionnelle fragile organisation plus solide et plus performante pour ses adhérents. De plus, bien qu'ils soient fortement critiques vis-à-vis des anciennes organisations professionnelles agricoles, les agriculteurs ne donnent pas une valeur d'exemple à leurs pratiques de coordination informelles qui restent, à leurs yeux, fragilisées certains facteurs par extérieurs (inondations, manque d'informations techniques, manque d'appui, etc.). Ils expriment un besoin d'appui de la part de l'Etat pour prendre en charge des actions qui dépassent la capacité des collectifs locaux. Par exemple, dans le cas des agrumes, à la suite des énormes dégâts causés par les inondations, les attributaires étaient très demandeurs d'un appui de l'Etat à la fois en matière d'assurance et d'indemnisation mais aussi en matière de conseil agricole. De même, dans le douar Ot, l'idée d'investir les fonds de l'associationpour créer une coopérative laitière qui collecterait la grande quantité de lait produit dans le douar a été bloquée et nécessiterait l'intervention d'une partie extérieure accompagner la conception de ce projet collectif et compenser le manque d'informations et de compétences dans ce domaine.

Quelques pistes pour appuyer les pratiques de coordination

Face à ces initiatives et ces demandes locales, l'Office régional de mise en valeur agricole du Gharb aura un rôle important à jouer, et ce alors même que ce rôle se voit de plus en plus recroquevillé dans un rôle de distribution d'eau; tandis que ce sont les agrégateurs qui sont censés gérer les principales filières de l'amont à l'aval comme prévu par le Plan Maroc vert. Forts de leurs connaissances, du milieu agricole et rural, les techniciens de l'Office pourraient contribuer à l'identification des collectifs d'agriculteurs et réseaux locaux fonctionnels et des projets collectifs existants ou émergents. Dans ce nouveau contexte, les agriculteurs ont besoin de personnes extérieures pouvant les accompagner à concevoir leurs projets collectifs, notamment ceux ne s'inscrivant pas dans les cultures et les vocations dictées par les contrats d'agrégation. Les agents de l'Office pourraient ainsi accompagner les projets collectifs que souhaitent mettre en place les agriculteurs, dans une approche clairement différente de celle passée où les projets «collectifs» avaient été définis en amont par l'administration. C'est en particulier, dans les sites

présentés ici, le cas du projet de coopérative de collecte de lait dans le cas du douar Ot ou encore de la plantation d'agrumes et l'introduction du goutte à goutte dans le cas de la coopérative S. Dans ce cadre, l'organisation de formations en faveur des techniciens 1'Office pour consolider leur d'accompagnement, de suivi et d'appui aux projets pourrait être prometteuse. collectifs Un tel changement, dans l'accompagnement des projets individuels et collectifs des agriculteurs, est crucial mais tarde encore à se mettre en place.

Dans le douar Ot, une enquête a été confiée à un bureau d'étude dans le cadre du Plan Maroc Vert, en 2011, dans l'objectif de recueillir l'opinion des agriculteurs au sujet des systèmes de production possibles après la réhabilitation de réseau. L'enquête a débouché sur des recommandations en faveur du renforcement de la culture de canne à sucre dans cette zone, située au pied d'une sucrerie; tandis qu'une analyse plus approfondie montrerait que les agriculteurs se sont engagés dans la production laitière et souhaitent développer davantage cette activité.

Les agents de l'Office, les acteurs de développement et aussi la recherche pourront considérablement contribuer à dévoiler les dynamiques locales, à accompagner la réflexion des collectifs locaux et à légitimer leurs projets mais aussi à produire un discours alternatif au discours dominant d'absence d'action collective. Les pratiques de coordination observées montrent un basculement de la société rurale du Gharb vers des formes d'action collective, moins institutionnalisées mais fortement ancrées dans les vécus locaux et portées par de nouveaux leaders (jeunes diplômés, petits et moyens agriculteurs, etc.). Ces leaders sont porteurs de nouvelles idées et sont différents des figures traditionnelles du leadership (notables locaux) qui accaparaient la gestion des organisations professionnelles agricoles par le passé.

Simultanément de nouvelles formes d'action collective formelles émergent, c'est le cas d'associations d'eau potable, des associations de développement portées par des jeunes et qui étaient, jusqu'à un passé récent, méconnues dans la région. De même, la création de nouvelles coopératives de collecte de lait continue à avoir lieu malgré la forte concurrence des collecteurs individuels. Toutes ces dynamiques méritent d'être capitalisées et prise en compte dans les nouvelles stratégies agricoles au-delà de certaines conclusions hâtives comme «l'absence d'esprit coopératif».

Pour en savoir plus

Bouzidi Z., 2012. Dénouer les fils de la coordination à travers l'appréhension des grammaires locales. Analyse des pratiques de coordination pour la gestion des ressources productives dans le périmètre du Gharb au Maroc. Thèse de doctorat université Paris Ouest Nanterre la Défense

Bouzidi Z., Abdellaoui EH., Faysse N., Billa ud J.P., Kuper M. Errahj M., 2011. Dévoiler les réseaux locaux d'innovation dans les grands périmètres irrigués. Cahiers Agricultures, 20 : 34-9. Lisible à l'adresse: http://www.jle.com/edocs/00/04/66/88/vers alt/VersionPDF.pdf.

Faysse N., Errahj M., Kuper M., Mahdi M. 2009. De bénéficiaire à partenaire? Evolution des rôles des agriculteurs familiaux pour la coordination au sein des périmètres de grande hydraulique au Maroc. Economies d'eau en systèmes irrigués au Maghreb. Actes du quatrième atelier régional du projet Sirma. Lisible à l'adresse: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/37/62/PDF/Faysse.pdf

Le Coz J., 1964. Le Rharb : fellahs et colons. Etude de géographie régionale. 2 vol. Rabat, Maroc. 1005pp.

Leveau R., 1985. Le fellah marocain défenseur du trône. Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques. 2 : 318p. Ostrom E., 1990. La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. De Boeck Editions. Voir aussi la synthèse de Lavigne-Delville : Pour des systèmes irrigués autogérés et durables : façonner les institutions. Editions du Gret. http://www.gret.org/publication/pour-des-systemes-irrigues-autogeres-et-durables-faconner-les-institutions/

APPRENDRE A COOPERER: UN DEFI POUR L'ADHESION DES AGRICULTEURS AU PLAN MAROC VERT

CHLOÉ VITRYa, ABDELLAOUI EL HASSANEb, PATRIC DUGUÉ 1,2, EDUARDO CHIAC

Résumé: La question de la coopération entre acteurs suscite de nombreux travaux. Pour moderniser l'agriculture marocaine, l'Etat marocain a mis en place un programme décennal: le Plan Maroc Vert (PMV), qui incite les agriculteurs à se réunir en coopérative ou association. Les premiers résultats du PMV montrent une réticence de ces agriculteurs à coopérer. Notre objectif est d'éclairer cette question de la capacité à coopérer: quelles conditions réunir pour développer la coopération? Nous avons mis un accent particulier sur les questions d'apprentissage, en menant une série d'entretiens compréhensifs avec des agriculteurs, en particulier des coopérateurs et des techniciens du développement de la plaine du Saïs à proximité de Meknès. Nous avons analysé les freins à la coopération et les facteurs de pérennité des coopératives, identifiant huit apprentissages de coopération, puis construit une grille d'analyse des apprentissages. Cette grille peut être utilisée pour identifier les leviers d'action possible pour améliorer les situations de coopération, notamment dans le cadre du Plan Maroc Vert.

A UMR Innovation, INRA, 2 Place Pierre Viala - 34060, Montpellier, cedex, chloe.vitry@supagro.inra.fr.

- B Département Ingénierie de développement, ENA, B.P S/40 Meknès, 50001 Maroc. elhassanea@aol.com
- 1 CIRAD, UMR INNOVATION, F-34398 Montpellier, France.
- 2 ENA Département Ingénierie de développement, B.P S/40 Meknès, 50001 Maroc. patrick.dugue@cirad.fr

C UMR Innovation, INRA, 2 Place Pierre Viala - 34060, Montpellier, Cedex, chia@supagro.inra.fr. Jel classification: Q18 NEW MEDIT N. 2/2015

Introduction

L'augmentation du prix des produits alimentaires sur le marché international en 2008 et la stagnation de la production marocaine en produits de base (céréale, lait, huile) ont révélé l'état de dépendance du Maroc vis-à-vis des importations. Cette situation de crise potentielle a poussé l'Etat à investir massivement dans le secteur agricole en mettant en place un programme décennal (2008-2018): le Plan Maroc Vert (PMV). Ce programme vise à moderniser les exploitations agricoles en les différents aidant à investir dans (plantation, irrigation, vaches de races améliorées) pour développer certaines filières et améliorer leur compétitivité. Il fournit aussi des appuis à des coopératives et à des GIE (groupement d'intérêt économique) pour améliorer la transformation des produtions et leur commercialisation. Le PMV comprend deux piliers. Le pilier, 1 doté de 110 à 150 Milliards de DH sur 10 ans, vise le développement d'une agriculture à haute valeur ajoutée et à forte productivité selon le modèle de l'agrégation (Akesbi, 2013). Le pilier 2, doté de 15 à 20 milliards de DH sur 10 ans, vise à lutter contre la pauvreté en milieu rural en améliorant la production agricole dans les petites et moyennes exploitations.

Pour bénéficier des appuis du PMV pilier 2

(subventions, formations), les agriculteurs doivent se regrouper en associations ou en coopératives. Cependant, des difficultés une rencontrées par le PMV est la réticence des agriculteurs à se regrouper en coopératives, d'autant plus que ce programme veut mettre en place rapidement des projets sans avoir le temps de de construire et renforcer les capacités organisationnelles du monde rural.

Les coopératives organisées pour la plantation d'arbres (oliviers, en particulier) ou la gestion de petites unités de transformation se sont avérées peu fonctionnelles (Faysse et al., 2014). On peut dès lors s'interroger sur les chances de réussite de cette politique. Dans cet article, notre objectif est d'éclairer cette question de la capacité à coopérer. Qu'est ce qui pousse les gens à coopérer? Quelles conditions réunir pour développer la coopération? Les sciences sociales (économie, sociologie, sciences gestion) ont étudié depuis longtemps les processus de coopération, en particulier de la réalisation d'un projet productif (matériel ou immatériel) en commun ou de formation à la défense de leurs intérêts ou toute autre action qui va améliorer leur quotidien. Nous nous appuierons sur la théorie des apprentissages pour éclairer les freins à la coopération et les solutions possibles, en utilisant les outils développés par les sciences de

gestion.

Pour cela, nous nous appuyons sur une étude de cas dans la province d'El Hajeb, à proximité de Meknès au Maroc.

1. Etude de la Coopération Agricole dans la Province D'El Hajeb

1.1. Les coopératives agricoles au Maroc

En 2013, l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) évalue le nombre de coopératives à environ 15 0000 dont 62% sont des coopératives agricoles. La progression du nombre de coopératives est d'environ 10% par an (une centaine de coopératives est créée chaque mois) depuis la mise en place du PMV ainsi que des projets de l'INDH2. Selon les données de recensement disponibles (RGA, 1996; ODCO, 2013) on considère que le nombre d'agriculteurs adhérents à une coopérative est compris entre 180 000 et 240 000, soit entre 12% et 16% des exploitations au Maroc.

L'ODCO manque de ressources humaines pour pouvoir accompagner les coopératives dans la durée, et elle a surtout pour fonction d'enregistrer la création des coopératives. Dans le secteur agricole, les agents des Centres des Travaux (CT) et des Directions Provinciales de l'Agriculture (DPA) sont souvent mobilisés pour expliquer aux agriculteurs les intérêts du mouvement coopératif vis-à-vis des activités du PMV.

Le terme de coopérative reflète cependant plusieurs formes de coopérations. Dans les années 60, les coopératives étaient peu nombreuses, basées sur l'adhésion volontaire des agriculteurs et organisées pour l'approvisionnement de leurs membres en intrants (engrais, semences), l'utilisation en commun de matériels agricoles et la commercial isation des productions. Certaines coopératives ont disparu ou maintenu leurs activités sans chercher à se développer (cas de nombreuses coopératives céréalières). Dans d'autres cas, elles ont été à l'origine de la mise en place d'Unions de Coopératives et même de sociétés agro-industrielles de transformation concurrencer le secteur privé comme c'est le cas pour la filière lait avec la COLAIMO, la COLAINORD et la COPAG (Mahdi et Chattou, 2002).

Avec la mise en œuvre de la réforme agraire dans les années 1970-1980, réforme qui a donné naissance à 26 555

exploitations et concerné 340 000 ha, apparaît la figure de la coopérative de la réforme agraire. Il s'agissait en premier lieu de distribuer à chaque nouveau chef d'exploitation un lot de terre découpé dans le parcellaire de l'ancienne exploitation du colon. Ces attributaires devaient obligatoirement adhérer à la coopérative correspondant le plus souvent à la surface de l'ancienne exploitation du colon afin de

bénéficier des services qu'elles fournissaient (approvisionnement, commercialisation, matériels en commun).

L'encadrement des coopératives de la réforme agraire et des coopérateurs par les services publics était très dirigiste. Les décisions étaient prises pas les directeurs coopérative, tous fonctionnaires. de dysfonctionnements des coopératives de la réforme agraire se sont accumulés au fil des années. Des conflits sociaux ont éclaté et la faiblesse des infrastructures des coopératives s'est maintenue faute d'entretien et d'investissement. Aujourd'hui, les exploitations nées de la réforme agraire ne bénéficient plus de services organisés par ces coopératives et n'ont en commun que le fait d'habiter le même douar et de travailler sur le même territoire.

La loi dite «de la mainlevée» ou de «melkisation» de 2005 a accentué ce processus d'individualisation et accélère la fin des coopératives: les attributaires n'ayant pas de dettes vis-à-vis de la coopérative et de l'État peuvent obtenir grâce à cette loi et après versement d'une taxe d'enregistrement le droit de propriété sur les terres dont ils ont été attributaires. Ce processus a amené bon nombre d'entre eux à vendre tout ou partie de leur terre, surtout dans des régions comme la plaine du Saïs où le prix de la terre est très élevé, ce qui a accéléré la fin des activités de ce type de coopératives.

Les politiques agricoles et foncières successives expliquent aujourd'hui la diversité des types de coopératives au Maroc. Hormis les secteurs du lait, des agrumes et des primeurs caractérisés par la présence de grandes coopératives, on peut considérer qu'une minorité d'agriculteurs adhère actuellement au système coopératif. Avec les difficultés rencontrées par les coopératives de la réforme agraire, le mouvement coopératif peine à se développer en dehors des filières citées, et ceci, quelle que soit la région. Les agriculteurs restent méfiants vis-à-vis de différentes formes d'actions collectives qui leur sont proposées dont celle de la coopérative, malgré les incitations des programmes de développement pour celle-ci. Ce passé permet en partie de comprendre les difficultés actuelles rencontrées par les acteurs concernés par le PMV, en particulier pour la mise en place des projets du pilier 2 du PMV.

Notre objectif est donc de :

-comprendre comment ces difficultés s'expliquent chez les agriculteurs et autres acteurs dans la périphérie de Meknès.

-Quelles sont les barrières à la formation de coopératives agricoles dans le cadre du PMV ?

-Et comment peut-on lever ces barrières pour augmenter la capacité des agriculteurs à coopérer et apprendre à travailler ensemble?

2.2. Saisir la question de la coopération par les apprentissages

Pour répondre à la question de recherche, nous utilisons la théorie des apprentissages. On appelle apprentissage le NEW MEDIT N. 2/2015

1 Dans cet article, ne sera abordée qu'une forme d'action collective en milieu rural et agricole: la coopérative. Il existe 3 autres formes d'actions collectives formelles: les AUEA (Association d'usagers de l'eau agricole), les Associations et les GIE qui permettent entre autres aux coopératives de s'associer avec d'autres acteurs privés pour commercialiser des produits agricoles, les exporter ou les transformer.

2 L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) est un dispositif public visant à lutter contre la pauvreté en milieu rural et urbain, la précarité et l'exclusion sociale pour la «mise à niveau» territoriale.

processus qui modifie les connaissances et/ou comportements des individus en leur permettant d'acquérir de nouveaux savoir-faire, des nouvelles compétences et connaissances. La d'apprentissage organisationnel désigne le même type de modifications au niveau d'une organisation: ce sont donc des connaissances, compétences et savoir-faire qui permettent aux acteurs de travailler ensemble. d'accomplir des tâches communes. Argyris et Schön (Argyris et Schön, 2001) différencient «le groupe» de «l'organisation» dans la capacité qu'ont les membres d'une organisation de parler en son nom, de représenter les autres membres du groupe, etc.

Cela sous-tend l'«apprentissage de coopération». Le social learning (apprentissage social) est souvent utilisé dans le champ des sciences de l'environnement pour parler de la capacité des acteurs à travailler ensemble (Rist et al., 2007; Pahl-Wostl, 2009; Crona et Parker, 2012).

Les apprentissages, qu'ils soient individuels (une personne seule) ou collectif (tout un groupe apprend), ont une dimension «performative». Ils permettent non seulement d'apprendre mais aussi de réaliser l'action ou au moins de

s'engager dans l'action. Ainsi, Hatchuel (1994) affirme que «l'apprentissage collectif, ce n'est pas seulement un régime de coordination entre acteurs déjà là, c'est aussi le processus de formation des acteurs». Par ailleurs, de nombreux auteurs ont identifié la confiance comme facteur facilitant le partage du savoir et de l'expérience (Chia et Torre, 1999; Sol et al., 2013). Van Assche et al. (2013), par exemple, soulignent l'importance de buts communs et d'interdépendances comme facilitateur des apprentissages collectifs. Ces conditions semblent cruciales lorsqu'il s'agit d'élaborer un processus participatif dans un territoire construit autour de personnes qui ne partagent pas forcément les mêmes intérêts initiaux. Il apparaît également important de partager entre autres un cadre mental collectif (Senge,

2010) ou des modèles mentaux partagés (Dieleman, 2013).

Selon Senge (2010), les «modèles mentaux» sont les représentations internalisées du monde que chacun possède et qui guident nos actions. Il est indispensable, pour qu'une organisation soit capable «d'apprendre» et de devenir un lieu de coopération, que les acteurs qui la composent soient capable d'abandonner leurs modèles mentaux individuels pour construire ce cadre mental collectif. Duguid et al. (2007) relèvent également la capacité à communiquer, à coopérer, et à travailler en équipe comme des éléments centraux de la gouvernance.

Apprendre à coopérer signifie pour nous a minima «apprendre à travailler ensemble», mais cela recoupe bien plus: il s'agit d'apprendre à partager valeurs, modèles mentaux, langage, à définir des buts communs et à acquérir des capacités organisationnelles (se réunir, prendre la parole, etc.). C'est lorsque ces apprentissages ont été réalisés que naît véritablement le «collectif».

2.3. La commune urbaine de Sebâa Ayoune dans la plaine du Saïs

Notre étude porte sur la commune de Sebâa Ayoune à prximité de Meknès (figure 1). Bien qu'elle soit qualifiée d'urbaine, cette commune garde une forte spécialisation agricole: 1850 ha cultivés relevant de l'agriculture familiale s'ajoutent aux 1300 ha de grandes entreprises. 210 exploitations agricoles, dont plus de 95% sont de type familial, se caractérisent par une production diversifiée: maraîchage, arboriculture, céréales, élevage bovin laitier, ovins.

Actuellement, avec la loi dite de «la main levée», une grande partie des terres de la réforme agraire est «melkisée» et les deux coopératives issues de cette réforme dans la commune ne sont plus fonctionnelles. Avec l'avènement du

PMV, quelques collectifs d'agriculteurs tentent de définir des projets de type pilier 2 et pour cela, de créer des coopératives mais rien de concret n'a abouti à ce jour. La seule coopérative agricole véritablement active ces 20 dernières années – une coopérative laitière – a cessé de fonctionner en 1999, depuis le départ du fondateur de la coopérative. De ce fait, l'étude s'est intéressée à d'autres collectifs d'agriculteurs hors de la Commune de Sebâa Ayounemais, toujours dans la plaine du Saïs, et relevant tous du CT3 d'Aïn Taoujdate, et ceci, dans le but de comprendre si les dynamiques de Sebâa Ayoune présentaient un caractère exceptionnel ou reflétaient une tendance plus globale de la région.

Figure 1. Carte de la région de Meknès et de la localité de Sebâa Ayoune d'après Chattouet al., 2010.

3 Centre de Travaux, le CT rattaché à la Direction Provinciale de

l'Agriculture d'El Hajeb et donc au ministère de l'agriculture et des pêches maritimes, comprend une équipe de conseillers agricoles et de quelques ingénieurs chargée de la vulgarisation et de l'appui aux agriculteurs pour l'obtention de subventions.

2.4. Entretiens avec les acteurs

Nous avons réalisé des entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2011) auprès des producteurs (8), des responsables de coopératives (7) et d'associations (4), des techniciens du développement (2) de la commune urbaine de Sebâa Ayoune et des techniciens et responsables du ministère de l'agriculture de la province d'El Hajeb dont cette commune dépend.

Ces entretiens ont porté sur leur expérience et leurs attitudes vis-à-vis de la pratique coopérative. Après avoir précisé le rôle et l'histoire de l'enquêté dans son organisation, nous leur avons demandé de nous parler de l'histoire, de la coopérative ou de l'association, par exemple, des objectifs poursuivis, des moyens mobilisés et de la trajectoire suivie. Dans un deuxième temps, nous leur avons demandé de nous parler de la façon dont ils coopèrent, comment les décisions sont prises, avec quels outils, et quelles difficultés ils pouvaient rencontrer. Cela nous a permis de comprendre dans quelle mesure ces situations leur ont permis d'améliorer leurs capacités à décider et à travailler ensemble, comment ils utilisent dans d'autres situations ce qu'ils ont appris auparavant, comment ils transmettent ces savoir-faire connaissances, etc. Nous partons de l'idée que les apprentissages ne sont pas suscités seulement par les experts mais s'acquièrent et se développent aussi entre pairs (Darré, 1994).

3. Les freins à la création des coopératives

Nous avons identifié dans nos entretiens quatre types de freins à l'action coopérative, qui témoignent d'apprentissages nécessaires pour se libérer de ces «freins» dans la situation des agriculteurs enquêtés (Tableau 1). Ces quatre situations sont transversales à la diversité des situations individuelles rencontrées au cours des entretiens, c'est-à-dire qu'elles sont partagées par pratiquement tous les acteurs «agriculteurs».

3.1. L'expérience de la réforme agraire: apprendre à désapprendre (1)

La principale observation que nous avons pu tirer de nos entretiens est le peu d'enthousiasme pour l'action collective chez les agriculteurs de la province d'El Hajeb. Non seulement les coopératives officiellement en fonctionnement4 sont peu nombreuses (une trentaine pour 12 00 exploitations sachant que les 60 coopératives issues de la réforme agraire n'ont plus d'activités et ne tiennent plus d'assemblée générale), mais pour les agriculteurs les tentatives de création de nouvelles coopératives dans le cadre du PMV sont laborieuses, peu attractives et n'ont débouché que sur

quelques cas de création effective. Ceci peut s'interpréter comme une sorte de «méfiance» vis-à-vis de l'action collective.

Un élément, souvent avancé, expliquant cette «peur» de l'action collective est le «fantôme» de la coopérative de la

réforme agraire. En effet, la plupart des acteurs interrogés (agriculteurs, techniciens, institutionnels) mentionnent souvent l'expérience du passé comme frein à de nouvelles formes d'action collective. D'une façon générale, l'expérience des coopératives de la réforme agraire a été négative pour une grande majorité d'agriculteurs. Un maraîcher nous explique, par exemple, la tentative d'achat collectif et de partage d'un tracteur dans sa coopérative de la réforme agraire. Le tracteur subventionné par l'Etat fut acheté à crédit, puis un «tractoriste» fut désigné parmi les agriculteurs de la coopérative et formé. Chacun devait attendre son tour pour louer le tracteur (la location couvrant les frais de fonctionnement et servant à rembourser le crédit), si bien que très vite et dans un contexte d'aléas pluviométriques, les agriculteurs les plus aisés, voyant l'intérêt du travail du sol motorisé, ont préféré acheter leur propre tracteur. Ensuite, les agriculteurs ne possédant pas de tracteurs sont allés louer ceux de leurs voisins plutôt que celui de la coopérative, préférant les arrangements informels: ils pouvaient négocier le prix ou un report de paiement, bref «s'arranger». Le tracteur de la coopérative étant peu utilisé, le crédit ne fut pas remboursé. La coopérative s'est endettée (et par conséquent les adhérents), et chacun a montré du doigt cet endettement comme preuve de l'inutilité de la coopérative. La méfiance naquît! Ainsi, ces agriculteurs qui avaient déjà une incitation à négocier les prix ont dû faire face à une autre difficulté: le tour d'utilisation du tracteur basé sur un tirage au sort n'était pas un système satisfaisant. Or, plutôt que de résoudre ce problème de manière collective (en se mettant d'accord sur un système de partage différent), ils ont choisi de résoudre le problème de manière individuelle (achat d'un tracteur personnel). On peut, à partir de cet exemple, affirmer que la proximité géographique – ancienne ferme du colon – ne suffit pas à faire émerger la coopération et qu'il est nécessaire de partager un objectif commun, et donc développer une certaine proximité organisationnelle, soit le partage d'un modèle mental, de savoirs, de pratiques, et d'un système commun de représentations (Gilly et Perrat, 2003).

Tableau 1- Les freins à l'apprentissage.

4 Les coopératives au Maroc doivent tenir une Assemblée Générale annuelle à laquelle un représentant de la DPA notamment doit assister. Lorsque les coopératives ne remplissent pas cette condition plusieurs années de suite, et ce, malgré les relances de l'administration, la DPA enregistre la coopérative comme «non

active». Celle-ci reste alors dans les registres mais n'est plus considérée comme «fonctionnelle». Cet exemple marquant illustre par ailleurs le poids du passé chez les agriculteurs issus de la réforme agraire, qui ont «appris» que la coopération n'était pas efficace ou en tout cas, trop contraignante. Il apparaît important de pouvoir «désapprendre» ces expériences pour pouvoir créer de nouveaux apprentissages de coopération détachés de ce passé.

3.2. Des difficultés à mobiliser et à constituer un collectif: apprendre à explorer et à décider ensemble (2)

Un autre élément que nous avons observé est la difficulté qu'ont les agriculteurs enquêtés à passer de l'idée à l'action. Ainsi, le groupe de jeunes agriculteurs qui nous avaient indiqué souhaiter se constituer en coopérative (laitière) étaient toujours à l'état d'idée six mois plus tard. Un leader semblait émerger de manière spontanée (l'initiateur de l'idée): il s'était engagé à prendre des renseignements quant aux démarches et conditions mais n'était pas allé jusqu'au bout et avait arrêté le processus subitement, sans que les autres agriculteurs ne s'en inquiètent ou se réunissent pour en discuter. Ainsi, des compétences primordiales telles que savoir se réunir ou bien se répartir des tâches ne semblent pas avoir été mobilisées dans la situation, faute de voir émerger un noyau dur porteur effectif du projet collectif.

3.3. Les agriculteurs dans l'attente d'un «leader» (Etat ou personne acteur privée): apprendre à s'engager (3)

Les agriculteurs avec lesquels nous avons discuté du PMV nous ont expliqué en avoir été informés (soit par la télévision, soit par une journée d'information), mais ils sont restés ensuite dans l'attente d'une proposition venant des services de l'Etat quant aux actions à mener. Ainsi, ils sont convaincus que c'est le rôle de l'Etat de leur donner des directives plutôt que de leur demander de faire émerger une action collective. Cette posture rappelle celle en vigueur durant la période de fonctionnement des coopératives de la Réforme Agraire: l'Etat imposait les assolements, la coopérative avait à sa tête un directeur fonctionnaire qui a plus de poids que le président agriculteur.

Aujourd'hui comme dans le passé, ceux qui tentent d'organiser une action collective restent dans une recherche d'un leader émergeant: tous les acteurs concernés par ce type de situation ont mentionné l'existence d'un leader en qui ils ont confiance comme facteur principal à la bonne marche d'une coopérative. L'expérience de la coopérative laitière de Sebâa Ayoune illustre la fragilité de ce fonctionnement: lorsque le leader disparaît, la coopérative cesse de fonctionner.

Au-delà même de la figure du leader consensuel, certains agriculteurs sont dans l'attente d'une success story observable localement pour se lancer. Les agriculteurs rencontrés ne semblaient pas faire preuve

de curiosité pour connaître des coopératives fonctionnant effectivement dans d'autres provinces que la leur soit par un déplacement in situ soit par internet ou échanges avec des cadres des DPA, alors que certains captent des informations techniques sur les cultures sur des sites web en français, espagnol ou arabe. Ainsi, un agriculteur nous a confié être intéressé par la possibilité d'intégrer une coopérative de commercialisation d'oignons, mais souhaite attendre de voir si la coopérative va marcher avant de la rejoindre. Nous pensons qu'il s'agit là d'une manière de réduire l'incertitude avant de s'engager dans un effort collectif, mais cette préférence pour le local témoigne de la dimension située des apprentissages, les agriculteurs étant peu sensibles aux expériences de coopératives hors de leur territoire de référence.

3.4. La difficulté des démarches administratives: apprendre à accompagner et se faire accompagner (4)

Plusieurs agriculteurs et autres acteurs nous ont révélé avoir dû abandonner les démarches liées à l'accès à diverses subventions à l'équipement d'irrigation localisée et aux matériels agricoles. Leur accès étant trop compliqué pour eux, le parcours trop long et chronophage, ils ont préféré abandonner et trouver d'autres moyens, souvent informels, pour régler leur besoin. Le parcours pour créer une coopérative est tout aussi compliqué que celui pour obtenir des subventions individuelles et nécessite de mobiliser diverses compétences non disponibles dans le groupe des initiateurs du projet. Ceci, entre autres, explique le peu de coopératives existant dans la province et créées récemment dans le cadre du PMV. Il s'agit de compétences particulières (juridiques, en gestion, ...) trop coûteuses à acquérir pour les agriculteurs, d'autant plus que les tentatives de formation de coopératives de la DPA (Direction Provinciale Agricole) sont limitées par le manque de moyens humains des agences concernées (Centres techniques, DPA, ODECO...) et l'injonction de «rapidité» dans la constitution des dossiers de projets candidats au PMV. Ainsi, les agriculteurs vont déléguer les démarches et processus. désengager du Cependant, l'apprentissage n'est pas qu'à la charge des témoigne la complexité agriculteurs, en l'accompagnement agricole. Jusqu'en 2013, services d'appui et de conseil technique aux producteurs étaient l'affaire de l'Etat 6 à travers les Centres des Travaux (CT) Agricoles en zone

5 Par exemple, l'obtention de la subvention pour l'irrigation localisée implique de présenter une autorisation de creusement du puits ou du forage ainsi qu'une autorisation de pompage. L'obtention de ces autorisations n'est pas facile soit parce que l'agriculteur n'en a jamais fait la demande au bon moment soit parce qu'il se trouve dans une situation où officiellement, ce type

d'autorisation n'est plus attribuée. Dans les deux cas, les agriculteurs qui peuvent mobiliser des réseaux et des proches des décideurs sont en mesure d'obtenir rapidement ce type d'autorisation.

6 Avec la création de l'Office National du Conseil Agricole, les CT et CMV ont été transformés en Centre de conseil agricole pour le conseil public et des prestataires de services de conseil agricole privés vont être agréés par l'Etat pour compléter l'offre de conseil.

d'agriculture pluviale et les Centres de Mise en valeur agricole, (CMV) en zone irriguée. Si les CT arrivent à maintenir auelaues services l'approvisionnement en semences sélectionnées et en engrais et le conseil technique, peu d'entre eux abordent la question du renforcement des capacités des individus ou des collectifs et de leur accompagnement. Ils ont surtout un rôle administratif dans le PMV. De plus, la profession agricole dans son ensemble est faiblement organisée: les OPA (sauf quelques grandes coopératives citées en début d'article) n'ont pas les moyens de rémunérer des conseillers polyvalents et les chambres d'agriculture, peu représentatives de la diversité du monde agricole, n'ont quasiment pas d'actions concrètes sur le terrain. techniciens ont souvent aussi l'attitude traditionnelle de l'Etat paternaliste qui doit penser et faire à la place des agriculteurs. Les techniciens doivent aussi apprendre à désapprendre!!!

4. Les facteurs de pérennité de la coopération

Au-delà des freins identifiés à la coopération, nous avons identifié des apprentissages facteurs de pérennité, parfois

sous-jacents aux situations rencontrées, et parfois explicitement identifiés par les acteurs.

Se rassembler autour d'un problème commun: apprendre à fabriquer du «sens commun» (5)

Nos enquêtes sur l'émergence d'actions collectives dans le secteur agricole, et plus particulièrement dans le cadre du Plan Maroc Vert, ont révélé que les seules coopératives fonctionnelles sont celles qui s'étaient créées autour d'un problème commun (organisation de la transhumance, commercialisation,...) et avec un temps de maturation suffisant. Les tentatives de création de coopératives (dans la précipitation) dans le but d'obtenir des subventions (par le biais d'un projet Pilier 2), que cela soit à l'initiative des institutions publiques ou des agriculteurs, étaient quasisystématiquement vouées à l'échec ou éphémères.

Le problème commun (compris et partagé par tous) comme déclencheur de l'action collective est une condition nécessaire à la bonne marche des coopératives mais ne semble pas être suffisant pour sa durabilité. Encore faut t-il s'assurer, au préalable, d'un capital confiance partagé et entretenu par l'ensemble des coopérateurs......

Une question de confiance: apprendre à se connaître (6)

En effet, les propos de nombreux agriculteurs et acteurs institutionnels conditionnent la réussite de toute action collective au degré de confiance existant entre les membres du groupe coopératif. Néanmoins, certains agriculteurs pensent que la confiance en question ne renvoie pas nécessairement à une confiance systématique et généralisée à tous les membres du collectif, mais doit être l'affaire d'un leader armé d'un savoir technique, juridique, relationnel en plus d'une certaine moralité acceptée et ancrée dans le territoire.

Apprendre à se réunir (7)

Se réunir fréquemment semble primordial au bon fonctionnement des coopératives. Ainsi, le président d'une coopérative laitière nous apprend qu'il réunit le bureau tous les mois pour traiter des difficultés rencontrées. Par ailleurs, le bureau a mis en place des commissions de travail qui sont chargées non seulement de contrôler le bon fonctionnement des services de la coopérative mais surtout de détecter des dysfonctionnements. Afin que tous les membres s'imprègnent des spécificités du travail des différentes commissions, ils ont décidé d'échanger leurs places dans ces commissions.

Une autre coopérative, plus petite et organisée autour de la production de miel, a mis en place une réunion mensuelle de la totalité de ses membres, dont la fonction n'est pas tant d'organiser le travail que de pouvoir aborder les problèmes de chacun et s'assurer qu'aucune dette ne «traîne». Ainsi, la réunion ou la commission de travail comme outil de gestion sert d'opportunité pour le développement de l'interconnaissance des membres de la coopérative, qui permet à son tour de donner du sens à l'action collective.

Apprendre à changer de «leader» (8)

Les deux coopératives mentionnées précédemment ont eu par le passé une expérience similaire: celle d'un premier président «leader» charismatique, «bâtisseur» mais concentrant le pouvoir, agissant de manière opaque et souhaitant garder son poste. A l'issue d'assemblées générales extraordinaires, les deux coopératives ont procédé à l'élection d'un nouveau bureau, au changement de président et à la mise en place de ces réunions mensuelles. L'outil «réunion» semble être alors un outil de contrôle des membres les uns sur les autres. A partir de ce constat et des types d'apprentissage que nous avons identifiés, nous proposons dans le paragraphe suivant une grille d'analyse des leviers de coopération.

5. Vers une grille d'analyse des leviers de coopération

L'identification de freins (dans des situations de noncoopération) et d'apprentissages garantissant la pérennisation de la coopération (dans des situations de fragilité) permettent de mettre en évidence la diversité des apprentissages de coopération: tous ne sont pas situés au niveau du collectif, certains peuvent être des apprentissages individuels (par exemple, apprentissage individuel d'un leader en premier temps, puis apprentissage collectif par tous les membres dans un deuxième temps). De même, les contrastes entre les situations de non-coopération et les exemples de coopératives «à succès» illustrent deux raisonnements bien distincts: d'une part, certains agriculteurs rencontrés raisonnent (c'est-à-dire cherchent des solutions) encore à l'échelle de leur exploitation (comme c'était le cas du premier exemple des agriculteurs de la réforme agraire), alors que d'autres cherchent à résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés collectivement (cas des coopératives qui se sont constituées autour d'un problème commun). Nous proposons alors deux axes de lecture des apprentissages de coopération: le niveau d'apprentissage (exploitation, coopérative, territoire) et le type d'apprenant (ou celui qui effectue l'apprentissage: l'individu, le groupe restreint, l'ensemble des parties prenantes).

5.1. Le niveau d'apprentissage

La majorité des agriculteurs sont focalisés sur leur exploitation et leurs performances économiques 7. Si un problème apparaît, ils vont tenter de le résoudre dans ce cadre de référence. Toutefois, lorsque la situation le justifie, certains commencent à raisonner de manière collective, généralement au sein d'une seule filière de production. Lorsqu'un problème apparaît, l'action collective telle que la formation d'une coopérative peut répondre à leur besoin. Enfin, nous pouvons imaginer un troisième «cadre», celui du territoire, où l'agriculteur pourrait interagir avec d'autres acteurs (habitants-consommateurs ou «usagers» des paysages, élus, agriculteurs d'une autre filière) pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Un apiculteur a mentionné l'idée d'une concertation avec la «ville» pour planter des espèces fruitières mellifères plutôt que des plantes ornementales, ce qui lui éviterait une transhumance trop longue des ruches. Nous n'avons cependant pas observé ce profil-là dans la majorité de nos enquêtes car pour que le territoire devienne un cadre de référence, il faut qu'il existe un projet pour ce territoire. Tout semble indiquer qu'en matière de production agricole, le sentiment d'appartenance à un territoire au sens de construit social soit absent du référentiel des agriculteurs enquêtés. Dans notre zone d'étude, les agriculteurs se réfèrent d'abord à des filières agricoles et le PMV renforce cette position.

Nous pensons que le premier niveau de raisonnement, «classique», est le raisonnement «par défaut» des agriculteurs. Si certaines situations problématiques peuvent se résoudre à l'échelle de la parcelle, du troupeau ou de l'exploitation, d'autres n'évoluent pas. Or, c'est pour passer d'un niveau à l'autre que les apprentissages de coopération sont nécessaires. Cela s'illustre notamment par la difficulté des agriculteurs à «dépasser» certaines contraintes qui ne peuvent se résoudre que collectivement (la régulation du prix de vente et la négociation du partage de la plus value avec les commerçants de l'oignon et de la pomme de terre, par exemple).

5.2. Le type d'apprenant

Un second niveau d'analyse est le caractère individuel ou collectif de l'apprentissage même. Il ne s'agit pas ici de savoir si l'agriculteur apprend à travailler avec les autres, mais s'il produit des apprentissages seul, ou en travaillant

avec les autres. Nous proposons ici trois «types l'individu d'apprenant»: (en référence l'apprentissage individuel), la communauté de pratiques (en référence à l'apprentissage d'une communauté de pratiques, groupe centré sur une activité commune) et l'ensemble des parties prenantes (en référence à l'apprentissage organisationnel). Ainsi, un agriculteur dans le premier niveau de coopération (individu) peut très bien échanger avec son voisin ou ses fils et développer des apprentissages au sein d'un groupe sur une technique de production (Baudoin, 2013). Les cas les plus fréquents d'apprentissage en agriculture ont lieu entre père et fils ou entre le détenteur du savoir-faire et l'apprenant actif (familial ou salarié). De même, un agriculteur participant à une coopérative peut également apprendre à «jouer le jeu» de la coopération de son côté (c'est l'exemple d'un agriculteur qui rejoint une coopérative déjà formée: il effectue alors des apprentissages que les autres ont fait avant lui).

5.3. Reconnaître les leviers de l'apprentissage de coopération

Nous avons ainsi deux axes de l'apprentissage coopératif caractérisés par le niveau ou «lieu» ou «espace» d'apprentissage et le type d'apprenant (Tableau 2). Nous pouvons y positionner les apprentissages de coopération spécifiques identifiés dans notre étude (de 1 à 8). Nous proposons alors d'appeler apprentissage de coopération la capacité des agriculteurs à passer du niveau d'apprentissage centré sur l'exploitation (première colonne) au niveau d'apprentissage centré sur la coopérative (deuxième colonne). De même, nous appellerons le passage du niveau centré sur l'exploitation (première colonne) ou du niveau centré sur la coopérative (deuxième colonne) au niveau centré sur la coopérative (deuxième colonne) au niveau centré sur la coopérative (deuxième colonne) au niveau centré sur le territoire (troisième

colonne) un apprentissage de coordination ou de gouvernance. En positionnant les apprentissages (cercles dans les tableaux) identifiés dans notre étude sur la grille, nous pouvons analyser la manière dont les freins peuvent-être levés, i.e. quels apprentissages sont nécessaires et à quels niveaux. Par exemple, la nécessité de «désapprendre» ou oublier l'expérience de la coopérative de la réforme agraire est un apprentissage individuel: chaque agriculteur doit être convaincu des raisons sous-jacentes à son comportement coopératif. Cet ap-

prentissage est d'ailleurs très proche du besoin d'apprendre à s'engager (3): c'est souvent parce que les agriculteurs ne sont pas individuellement convaincus de l'utilité d'une coopérative qu'ils attendent l'émergence du leader ou de la success-story qui les persuadera du contraire.

De même, le levier d'action sur les situations (4) et (8) est similaire: dans un cas, il s'agit d'apprendre à un groupe émergent à utiliser les ressources disponibles (conseillers, techniciens des services,...); dans l'autre, il s'agit d'apprendre à un groupe de dirigeants d'une coopérative agricole à se mobiliser collectivement pour se séparer de leur leader originel. Ces apprentissages doivent s'opérer au niveau de la communauté de pratique, car les savoirs produits doivent être portés par le groupe, soit pour assurer la conduite de l'action 9, soit comme garant de la démocratie au sein de la coopérative (les agriculteurs qui votent un changement de leader doivent tous être convaincus de la raison pour laquelle le changement est nécessaire). Enfin, certains apprentissages ne peuvent s'opérer que par l'ensemble des parties prenantes pour lever certains freins. Par exemple, apprendre à fabriquer du sens commun (5) répond à la question fondamentale «pourquoi devonsnous coopérer ?». Nous postulons qu'il ne peut exister de coopération sans réponse à cette fondamentale, et qu'aucune personne n'a d'intérêt à se contraindre à des formes de coopération si elle n'y voit pas une raison.

7 Ce qui ne veut pas dire «agir seul», mais dans le cadre de réseaux informels, de relations entre l'agriculteur individu et le commerçant, l'agriculteur et le conseiller technique ...

8 Pas toujours le chef d'exploitation, mais aussi un des actifs familiaux ou un ouvrier temporaire ayant appris ailleurs (au Maroc, dans de grandes exploitations, par exemple).

6. Conclusion

Ce travail exploratoire, en terme d'apprentissages de l'action collective des agriculteurs, nous a permis d'identifier les principaux blocages à la constitution de coopératives (mais aussi de GIE) pour bénéficier des aides du PMV deuxième pilier. L'analyse par les groupes ou communautés apprenants permet

d'apporter des éléments de compréhension concernant les comportements des agriculteurs dans «l'attente» de l'émergence d'un leader ou d'un mouvement qu'ils pourront rejoindre: il est plus coûteux et plus difficile d'effectuer un apprentissage par exploration, d'essayer des choses nouvelles qui risquent de ne pas fonctionner, que d'effectuer un apprentissage par imitation (reproduire un comportement nouveau, adopter des compétences nouvelles, déjà validées par d'autres). Ce phénomène de «passager clandestin» illustre bien la fragilité de l'action collective et la situation des coopératives dans la province d'El Hajeb: les apprentissages coopératifs sont coûteux, longs et risqués au vu des échecs du passé. Chacun attend que son voisin accepte de jouer le rôle du pionnier avant de pouvoir l'imiter!

Il existe cependant des pistes pour résoudre ce problème. En effet, l'un des «coûts» ou plutôt un des freins liés à l'action collective vient du passé, de l'échec de la coopérative de la réforme agraire. Comme nous l'avons vu précédemment, il est donc nécessaire de «désapprendre» les expériences du passé pour pouvoir ré-apprendre à coopérer. Cela revient dans ce cas à transformer la connotation négative de la coopération issue de la réforme agraire connotation positive. La constitution d'associations d'agriculteurs pourrait être un instrument de ce désapprentissage, puisque les enjeux liés à ce type d'organisations sont moins forts que ceux d'une coopérative (surtout financièrement), et que les démarches pour la créer sont moins compliquées. Bien que l'association ne soit pas un substitut complet à la coopérative (par exemple, apprendre à redistribuer les bénéfices d'une activité ne peut se faire dans une association puisque par définition, l'association n'a pas de but lucratif), elle est déjà le support cadre pour les apprentissages les plus fondamentaux: faire confiance, apprendre à se réunir, se rassembler autour d'un problème commun (changer de «cadre de référence»). Dans le cadre du pilier 2, le PMV impose aux agriculteurs familiaux de se rassembler pour élaborer puis mettre en œuvre un projet d'investissement qui sera largement subventionné par l'Etat. La figure de l'action collective comme levier pour améliorer la compétitivité (économie d'échelle à différents niveaux, synergie entre exploitations, innovation) est centrale dans le PMV. Dans ce contexte, la coopérative apparaît comme l'outil qui doit favoriser non seulement l'action collective nécessaire à la durabilité de l'agriculture sensu lato mais elle pourrait initier ou contribuer à l'émergence des apprentissages nécessaires pour mettre en place des dispositifs et instruments de gouvernance territoriale. Cependant, cette vision de l'action collective telle que véhiculée par le PMV ne coïncide pas avec la réalité telle que

Tableau 2 - Une grille de lecture par les apprentissages. Les chiffres renvoient aux huit apprentissages identifiés sur le terrain.

9 Nous avons rencontré dans un des exemples la situation d'un,groupe dont seule une personne portait l'initiative: lorsque la personne se retirait, le groupe n'était pas capable de poursuivre l'action

nous l'avons observée. Nos résultats illustrent bien les limites du Plan Maroc Vert telles que (Akesbi, 2012) les avaient posées notamment le second pilier comme «dépotoir du premier pilier», ou comment le PMV réduit l'agriculture familiale à une «vision simplifiée» (Hatchuel et Weil, 1992) qui ne reflète pas la diversité des situations et donc limite l'accès aux subventions à des coopératives souvent déjà existantes et durables. Le recours aux sciences de gestion et en particulier à la théorie des apprentissages, nous a permis d'identifier des freins majeurs à l'action collective dans la province d'El Hajeb et en particulier à Sebâa Ayoune, ainsi que les conditions de pérennisation des coopératives créées lors du PMV. La question capitale est de savoir, si l'Etat continue à penser que pour aider les petits agriculteurs ceux-ci doivent s'organiser, comment mettre en place, favoriser d'autres instruments d'action collective que les seules coopératives. Une réponse, piste que suggère notre analyse, est de laisser les acteurs locaux explorer et proposer des formes innovantes d'action collective en mettant en place des dispositifs ou plateformes d'innovation et de simplifier les procédures d'attribution des subventions.

Remerciements

Cette recherche a été financée par l'Agence nationale de la recherche (ANR) via le projet DAUME (Durabilité des Agricultures Urbaines en Méditerranée) n° ANR-2010-STRA-007-01. http://www1.montpellier.inra.fr/daume/

Bibliographie

Akesbi N., 2012. Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine: Le Plan Maroc Vert. New Medit, 11: 12-23.

Akesbi N., 2013. L'Agriculture marocaine, entre les contraintes de la dépendance alimentaire et les exigences de la régulation sociale. Maghreb - Machrek, 215: 31-56.

Argyris C. et Schön D.A., 2001. Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique. Paris: De Boeck Supérieur.

Baudoin A., 2013. Apprentissage de la durabilité par les producteurs de coton dans la commune de Koumbia, Burkina Faso. Montpellier: Supagro. Master Recherche 2 –A2D2 (Agriculture, Alimentation et Développement Durable).

Chattou Z., Gonin P. et Hily M.A., 2010. Rôle et place des migrants dans l'espace public à Agouraï. Norois, 214:41-53.

Chia E. et Torre A., 1999. Règles et confiance dans un système

localisé. Le cas de la production de Comté AOC. Sciences de la Société, 48: 49-68.

Crona B.I. et Parker J.N., 2012. Learning in support of governance: theories, methods, and a framework to assess how bridging organizations contribute to adaptive ressource governance. Ecology and Society, 17.

Cundill G. et Rodela R., 2012. A review of assertions about the processes and outcomes of social learning in natural resource management. Journal of Environmental Management, 113: 7-14.

Darré J.-P.,1994. Pairs et experts dans l'agriculture. Dialogues et production de connaissance pour l'action. Ramonville Saint-Agne, Erès

Dieleman H., 2013. Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. Journal of Cleaner Production, 50: 171-180.

Duguid F., Mündel K. et Schugurensky D., 2007. Volunteer work, informal learning, and the quest for sustainable communities in

Canada. Canadian Journal for the Study of Adult Education, 20: 41-56.
Faysse N., El Amrani M., Errahj M., Addou H., Slaoui Z., Thomas

Faysse N., El Amrani M., Errahj M., Addou H., Slaoui Z., Thomas L. et Mkadmiyss S., 2014. Des hommes et des arbres: relation entre acteurs dans les projets du Pilier II du Plan Maroc Vert. Alternatives Rurales, 1, (à paraître).

Gilly J.-P. et Perrat J., 2003. La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale. Cahier du GRES, 2003-5.

Hatchuel A., 1994. Apprentissages collectifs et activités de conception. Revue française de gestion, 99: 109-20.

Hatchuel A. et Weill B., 1992. L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts. Paris: Economica.

Kaufmann, J.-C., 2011. L'entretien compréhensif. Paris:Armand-Colin.

Mahdi M. et Chattou I., 2002. Dispositif institutionnel et organisations de développement rural au Maroc. In: Programme d'action régionale – politique agricole et alimentaire relatif au développement rural et aux politiques agricoles dans le contexte de la mondialisation. Montpellier, Réseau RAFAC, Meknès Ecole Nationale d'Agriculture (ENA).

Pahl-Wostl C., 2009. A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. +Global Environmental Change, 19: 354-365.

Rist S., Chidambaranathan M., Escobar C., Wiesmann U., Zimmermann A., 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. Journal of Rural Studies, 23: 23-37.

Senge P., 2010. The fifth discipline: The art and science of the learning organization. New-York: Random House.

Sol J., Beers P.J. and Wals A.E.J., 2013. Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. Journal of Cleaner Production, 49: 35-43.

Van Assche K., Beunen R., Holm J. and Lo M., 2013. Social learning and innovation. Ice fishing communities on Lake Mille Lacs. Land Use Policy, 34: 233-242.

Sources:

 $\underline{http://www.iamb.it/share/img_new_medit_articoli/1016_13vitry.p} \ df$

.

CHAPITRE

POINTS DE VUE ET TEMOIGNAGES

L'EXPERIENCE DE RACCORD, FEDERATION DE COOPERATIVES ET D'ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS

Abdelkrim Anbari Président de l'association Raccord. Contact: <u>anbariabdlakrim@yahoo.fr</u> Alternatives Rurales <u>www.alternatives-rurales.org</u> Mars 2014

Comment est venue l'idée de Raccord?

L'idée de Raccord est venue après des voyages d'échanges entre agriculteurs de différentes régions du Maroc, dans le cadre des programmes de recherche Aquastress et Sirma, avec l'IAV Hassan II, l'ENA de Meknès et le Cirad. Durant ces échanges, des agriculteurs et des représentants d'organisations d'agriculteurs se sont rencontrés, notamment des associations d'irrigants, des coopératives de production laitière et des coopératives de la réforme agraire. Après plusieurs voyages, on a commencé à discuter sur la pérennité de ces échanges. On était conscient que ces programmes allaient finir, et que si on ne faisait rien, on pouvait perdre le contact. On a commencé à discuter de nos objectifs en commun pour continuer nos échanges. Il s'agissait d'abord d'échanges de savoir-faire: transmettre des bonnes pratiques sur la production de lait, les problèmes de gestion et de l'irrigation et le partage de l'eau, la gestion des conflits interne au quotidien. Le deuxième objectif était l'approvisionnement en commun et les échanges de produits entre les agriculteurs adhérents des différentes régions. De façon informelle, on a commencé à échanger des aliments de bétail. On a pas mal débattu de ces objectifs à différentes occasions. La période d'échange informel a duré 3 ans, de 2006 à 2009. Après, on est passé à l'étape formelle. En mai 2009, on a officialisé la création de Raccord, pour Réseau d'ACcompagnement des Coopératives et Organisations Rurales de Développement au Maroc.

Comment est structuré Raccord?

Les membres fondateurs de Raccord sont : les fédérations des usagers de l'eau agricole du Tadla et du Moyen Sebou; l'association Taghfirit d'usagers de l'eau agricole du Souss; cinq coopératives laitières du Tadla (coopératives Badr, Attakadom, Chegdalia, Wali al Ahd et Al Atlas); les coopératives de collecte de lait Bouzidia et Otmania des Doukkala; la coopérative Chahrazad de production d'agrumes et la coopérative Rzazka de collecte de lait dans le Gharb; les coopératives de collecte de lait

Al Alternatives Rurales

2 Massira, Amal Najah et Achabab du Souss; la coopérative El Amchroaa du Moyen Sebou; et des coopératives de la réforme agraire dans le Souss et les Doukkala. On a créé un conseil national composé de 39 membres représentant 13 associations et coopératives et un bureau exécutif composé de 7 membres. Toutes les régions sont représentées au bureau exécutif et dans le conseil national. Nous avons initialement décidé que les cotisations seraient de 5000 DH pour les coopératives par an, et 1500 DH pour les associations. Ce budget devait servir pour organiser les échanges et les séances de formation. Les coopératives ont toujours payé, mais cela n'a pas

été le cas pour les associations. On n'a pas insisté sur le paiement pour les associations, vu leur statut législatif différent des coopératives et parce que ces associations manquent de ressources propres. On n'a pas fait la cotisation en proportion au chiffre d'affaire. Si on avait procédé ainsi, on risquait de rentrer dans une logique où les grandes coopératives diraient qu'elles ont le droit de faire participer un grand nombre de leurs adhérents aux formations. Les petites coopératives ne trouveraient plus leur place. Tout le monde doit avoir accès, c'est le principe. Maintenant, on est à 18 membres, mais des fédérations membres de Raccord ont plusieurs associations et unions d'associations en leur sein.

Quelles sont les activités de Raccord ?

Notre première activité a été l'achat en commun de foin de luzerne, pour les coopératives adhérentes du Souss, du Tadla et des Doukkala. Par la suite, nous avons débuté des séances de formation. Dans une première phase, de 2010 à 2012, nous avons pu avoir l'assistance de la fondation Farm pour le financement d'une partie des coûts des formations organisées par Raccord. Farm nous a accordé un financement, à travers le Réseau des Irrigants Méditerranéens, pour la mise en œuvre de 9 modules de formation. Ces formations ont été organisées à destination des

agriculteurs des coopératives et associations de Raccord. Raccord était appuyé par un bureau d'étude, Cap Rural, pour réaliser ces formations pendant cette période. Ces formations ont été assurées dans les 5 régions de Raccord. Les thématiques ont été choisies en fonction des enjeux de chaque région et des besoins déclarés par les adhérents. Les thématiques de ces formations étaient principalement le rationnement des vaches laitières, la gestion administrative pour les associations et coopératives, l'accompagnement au changement de méthode d'irrigation pour économiser l'eau, et le pilotage de l'irrigation. Les offices de mise en valeur agricole nous ont aidés pour la logistique au début, par exemple en mettant à disposition des salles.

Formations et participation à un congrès international

Durant cette première phase, nous avons aussi organisé deux modules d'université paysanne. L'idée de ces modules était de discuter des aspects autres que techniques, tels que la conjoncture agricole en générale, ou les politiques publiques comme le Plan Maroc Vert. Nous avions l'ambition d'accompagner différentes coopératives et associations de Raccord à concevoir un projet, qu'ils pourraient ensuite présenter à des bailleurs de fonds pour financement. Ces premiers modules ont donné de bons résultats mais nous n'avons pas pu continuer faute de moyens humains et matériels. La deuxième phase, à partir de la campagne 2012-2013, a aussi intégrée une coopération avec Sanders, une société de production d'aliments de bétail. Nous avons signé une convention qui a indiqué les responsabilités de chacun, dans un esprit de gagnant gagnant. Nous avons aussi signé un protocole de coopération avec la Cosumar. En tant que Raccord, on permet à ces deux opérateurs économiques de faire la promotion de leurs actions, notamment en ce qui concerne la formation des betteraviers avecla Cosumar.

Les formations avec la Cosumar sont adaptées à cela : ce sont les betteraviers qui bénéficient de ces formations, et ces formations ont été en rapport avec l'irrigation de betterave, en particulier l'irrigation localisée. Avec la Cosumar, Raccord s'occupe de la logistique et des formateurs, et la Cosumar prend en charge la restauration. Avec Sanders, on prend en charge la logistique, et Sanders fournit le formateur. Nous sommes arrivés à travailler dans un climat de confiance et d'intérêt mutuel. De plus, la Cosumar, Raccord et Sanders ont créé un aliment de bétail de complément qui valorise les dérivés de betterave, et qui est commercialisé au niveau des adhérents du réseau

. Les producteurs sont très satisfaits du produit. Trois modules ont été organisés avec la Cosumar, dans le Tadla et les Doukkala, là où il y a les producteurs de

betteraves. Avec Sanders, on a fait 4 modules dans le Souss, le Tadla, et

les Doukkala en 2013. Avec les offices de mise en valeur, on s'entend bien. A chaque fois qu'on fait une demande, on discute sur ce qu'ils peuvent faire. On a cherché à faire une convention avec l'office du Tadla comme avec Cosumar et Sanders, mais ils n'ont pas voulu signer. En effet, ils disent que cela correspondra aux tâches de l'ONCA, il faut attendre que ce dernier fonctionne. L'office préfère continuer de prendre en partie les charges de la restauration pour les formations, ou nous prêter une salle. C'est la marge de comportement de l'administration. De plus, pour les formateurs, on trouve plutôt les compétences dans les sociétés privées. On a pu aussi réaliser 4 modules en 2013 avec la fondation Farm, pour 9000 euros (Farm nous avait attribué 18000 euros entre 2010 et 2012). Raccord a financé de sa part 15000 euros sur les 3 ans pour ces formations. La Cosumar paie directement les charges, Raccord n'intervient pas dans le paiement. Cela a représenté, pour 3 modules, environ 18000 dirhams. Sanders ne met pas d'argent mais fournit des formateurs, 2000 dirhams par jour par module. Ces chiffres montrent la participation de chacun des partenaires. Maintenant, avec la Cosumar on prépare une autre protocole de coopération car le premier est périmé. Avec Sanders on est toujours sur la même convention. Par ailleurs, Raccord a organisé 8 modules de formation sans financement et appui extérieur. Au total, Raccord a organisé 28 modules de formation entre 2010 et 2013.

Quelle est la spécificité des formations organisées par Raccord?

Raccord jour un rôle d'intermédiaire, dans le choix des agriculteurs pour les formations et dans le choix des formateurs. Avant Raccord, il y avait beaucoup de journée s d'étude, mais elles n'étaient pas ciblées. Le contenu n'est pas pratique. C'est comme une lecon dans la classe, c'était trop théorique, en français. Il y a beaucoup de monde, on ne peut pas répondre à toutes questions des agriculteurs. On n'a pas l'homogénéité du groupe. Dans nos formations, les formateurs sont opérationnels, ils visent l'action. Les formations ont des résultats. On fait des formations de 2 jours et demi avec une évaluation. Cette formation est en général répartie entre 1/3 de théorie et 2/3 de pratique, dans les exploitations des participants. Ces formations ont lieu avec un effectif limité, entre 30 et 35 agriculteurs. De plus, les bénéficiaires des séances de formation doivent transmettre au moins le résumé du contenu de ces formations à un groupe de 10 adhérents de leurs coopératives ou associations. On fait beaucoup d'efforts pour élaborer des outils d'aide à la décision et à la formation, qui peuvent permettre de faire la différence au niveau de la technique, pour améliorer la production et le rendement. Par exemple,

un éleveur a fait la formation et doit équilibrer sa formation et voir l'amélioration de sa production. Idem pour la gestion du pilotage de l'irrigation. On a fait une bonne séance sur le pilotage de l'irrigation en goutte-à-goutte pour le maraichage, notamment la fertigation. Les agriculteurs disent que la fertigation, c'est compliqué. On invite les agriculteurs selon leurs secteurs d'activités, ceux qui peuvent tirer profit de la formation.

Organisation de deux modules de l'université paysanne par Raccord, le premier au printemps mars 2010 en partenariat avec l'Ena de Meknès à Meknès et le deuxième en septembre 2012 au Tadla

Quel bilan pour Raccord?

Notre premier impact, c'est la préparation des adhérents au changement. Les agriculteurs adhérents commencent à croire à la science. Par exemple, avant, quand on disait qu'il faut une étude bien calée pour le rationnement (énergie, vitamine), les agriculteurs disaient que c'était n'importe quoi, l'animal doit avoir le ventre plein, c'est tout. Les agriculteurs ont maintenant compris qu'il faut que l'alimentation soit équilibrée. Au niveau de l'irrigation, avant les gens ne connaissaient pas le goutte-à-goutte. Maintenant, ils le connaissent, ils savent piloter. Pas mal d'agriculteurs cherchent à passer du gravitaire au goutte-à-goutte. Le petit et moyen agriculteur peut prendre soin de lui, même sans tuteur. Comme responsables fondateurs de Raccord, nous avons pu tisser des relations avec l'administration et le paysage agricole en général. On a pu faire connaitre notre réseau dans plusieurs événements nationaux et internationaux. On a été présent dans le forum international de l'eau, avec les Réseau des Irrigants Méditerranéens. On a aussi participé au congrès des agriculteurs arabes à Khemisset et à Rabat. On a envoyé deux membres en Egypte en 2010. Récemment, Raccord est devenu membre dans le comité scientifique et technique du Costea, un comité de réflexion sur les périmètres irrigués, financé par l'Agence Française de Développement. Nous pouvons enrichir d'autres réflexions sur ce qu'on doit faire pour les petits et moyens agriculteurs, en particulier l'agriculture familiale. Tout cela entre dans le bilan qu'on peut tirer dans cette période limitée, avec lepeu de moyens qu'on a.

Quels défis pour Raccord?

On a démarré les formations avec de bonnes conditions, avec Sirma et Aquastress, on a continué après la formalisation du réseau. Les adhérents demandent un niveau un peu avancé de savoir-faire, il nous faut des formations de pointe. Cela demande un rythme d'avancement et de professionnalisme et des moyens en plus. Les cotisations des coopératives ne

suffisent pas pour faire cette tâche. On a aussi d'autres idées, des objets à fabriquer, à mettre à disposition des coopératives dans leur siège. On a fait des demandes de financement. On a proposé à la fondation Farm , mais ils n'ont plus les moyens pour financer cette action.

Quel peut être l'apport d'une expérience comme celle de Raccord pour une meilleure conception et mise en œuvre du développement rural et agricole?

C'est dommage qu'une association comme Raccord ne puisse pas bénéficier du financement de l'Etat. Pour avoir un financement de l'ADA, il faut avoir un registre de commerce ou passer par un bureau d'étude. Ces entreprises privées ont souvent peu de relation avec le secteur agricole. Mais les associations et les coopératives ne peuvent pas

soumissionner à un appel d'offre. Il faudrait que la loi change, que les associations puissent être opérateurs et puissent avoir accès, sous certaines conditions bien sûr, aux subventions de l'Etat. De plus, la conception des projets du Plan Maroc Vert s'est beaucoup faite avec des bureaux d'étude, mais leurs diagnostics ne sont parfois pas pertinents. Pour le Pilier I, c'est bon. Il y a une administration, une structure, une équipe de gestion qualifiée. En revanche, pour les projets Pilier II, les projets sont décidés avant la création de la coopérative, puis des agriculteurs sont «ramassés» pour composer le bureau de la coopérative. A l'arrivée, pas mal de coopératives ont bénéficié d'un budget, de machines, des plantations, mais il v a de gros problèmes de gestion. Je connais un projet avec une unité de conditionnement, même un label de qualité. Les équipements, la machine, tout est là, mais il y a toujours beaucoup de conflits entre les membres fondateurs. Il n'y a pas d'homogénéité professionnelle entre les membres, ils ont des origines et des objectifs différents. Quelqu'un veut faire l'administration, d'autres veulent faire le business, d'autres sont là pour des intérêts politiques. Cela ne va pas renforcer la réussite du projet et cela a souvent abouti à des conflits redoutables. Pour le Pilier II, les projets doivent être conçus pour des structures qui sont déjà existantes, qui cherchent à améliorer leurs actions et Raccord a déjà accompagné revenus. l'émergence d'un ensemble de coopératives, surtout féminines. Grâce à ces coopératives, de nombreuses femmes font maintenant beaucoup de choses dans leurs maisons pour améliorer leurs revenus, par exemple le fromage. La particularité l'accompagnement de Raccord, c'est de s'adapter à la vitesse d'avancement du groupe. Vous prenez le temps pour que les conflits soient gérés en douceur. Il vaut mieux gérer les conflits avant la création de la coopérative ou avant la conception du projet.

Quels sont les projets de Raccord?

Notre premier projet, ce sont des stations écoles pour l'irrigation. Nous sommes aussi en train de développer des outils perfectionnés, pour mieux transférer le savoir-faire aux petits agriculteurs. Cela concerne le pilotage de l'irrigation en goutte-à-goutte, on a une application informatique pour irrigation collective. Cela concerne aussi l'anatomie des vaches. On est en train de faire une maquette, pour montrer les différentes interventions et opérations sur un animal,

qu'on pourra utiliser pendant les modules de formation. Une autre application sert à formuler la ration des aliments de bétail. Ces projets sont encore en cours, ils ne sont pas encore complétés par manque de moyens. Nous sommes aussi en train de rédiger et préparer des conventions nouvelles avec nos anciens partenaires et nous cherchons bien sûr aussi de nouveaux sponsors et établissements qui croient aux principes de fonctionnementde cette jeune créature qui s'appelle RACCORD. Entretien fait avec Nicolas Faysse, février 2014.

.