

FERMES COLLECTIVES/PARTAGÉES

ÊTRE AGRICULTEUR.RICE AUTREMENT

Cinq rencontres à l'initiative du Collège des Producteurs, dans le cadre du Réseau wallon PAC et avec l'appui de SAW-B, pour découvrir le fonctionnement de ces fermes portées collectivement, explorer leurs atouts pour l'avenir de l'agriculture et leurs défis.

Les fermes collectives/partagées sont une forme d'économie sociale agricole encore **émergente**. Bien que **prometteuses pour favoriser un renouvellement des générations en agriculture**, ces fermes sont confrontées à **différentes difficultés** et à un manque de reconnaissance du monde agricole.

Ces rencontres sont une opportunité unique de visiter cinq fermes **robustes et inspirantes** (une dans chaque province wallonne) pour mieux appréhender le potentiel de ces fermes, les facteurs de réussite **intrinsèques** aux projets et aux collectifs, mais aussi les leviers actionnables **par les producteurs, productrices, et les acteurs encadrant** afin de supporter ces projets et leur permettre de délivrer leur plein **potentiel socio-économique et écologique**.



Épisode 3/5 – Passez en mode créatif

Fermes collectives et partagées : une opportunité pour les cédants ? Comment faire fonctionner le collectif ?

Mercredi 5 novembre 2025 – Ferme de Thimister (Thimister-Clermont)

Les fermes collectives et partagées sont des formes d'agriculture innovantes qui, comme souligné dès la première rencontre par le sociologue Marc Mormont, ne suivent **pas de modèle préétabli. En théorie, de nombreux types de projets sont possibles** (spéculations, choix de mutualisation, profils socioculturels des producteurs et productrices, etc.). Les deux premières rencontres nous ont déjà donné à voir une palette de diversité de projets. Pour autant, **en pratique, il y a pas mal d'enjeux à dépasser** pour y arriver.

- Un premier, qu'on évoque tout le temps, sans réellement s'y attaquer, c'est **faire collectif**, qu'est-ce que cela veut dire ? Comment cela se concrétise-t-il ?
- Un second, qui lui recèle plein de tabous, c'est celui de la **transmission à un collectif**.

L'objectif du jour est d'approfondir ces deux sujets, en se focalisant davantage sur la **marge de manœuvre qu'ont les producteurs et productrices, qu'ils soient repreneurs ou cédants**. La prochaine rencontre sera consacrée aux barrières institutionnelles et juridiques, qui ne peuvent être relevées sans l'aide du politique et des structures d'accompagnement.

LES INTERVENANTS DU JOUR

Lors de cette 3^{ème} rencontre, organisée à la **ferme de Thimister** (située à Thimister-Clermont) avec l'appui du **Réseau Aliment-terre de l'arrondissement verviétois** (RATaV), Antoinette Dumont (SAW-B) a d'abord interviewé :

- **David Jolet** qui a racheté en février 2023 la **ferme de Thimister** où il travaillait comme étudiant. De l'ancienne exploitation laitière en conventionnel, David est en train de faire une ferme polyvalente, en conversion bio, et tournée vers le collectif. **Renaud Keutgen**, paysan-boulangier, est administrateur de la coopérative **Histoire d'un grain** qui s'est installée récemment à la ferme de Thimister. Ils forment ensemble une ferme partagée.
- **Barbara Garbarczyk** de la **ferme du Grand Feu**, un collectif de 5 paysan.nes non issu.es du milieu agricole qui est actuellement en pleine installation sur des terres communales à Bouge. Ils ont développé une ferme partagée agroécologique et bio, reprenant des activités agricoles qui se veulent complémentaires (maraîchage, tisanerie, élevage de brebis et de chèvres, élevage de poules pondeuses). Ils sont structurés en coopérative.

- **Valentine Jacquemart** de la **ferme de la Sarthe**. Valentine est fille unique et issue d’une famille d’agriculteurs depuis quelques générations. Après avoir travaillé avec son papa, elle a repris la ferme en polyculture, élevage et fromage, bio, située sur la commune de Mettet. Elle s’est associée avec Thomas Huybrechts qui n’est pas issu du milieu agricole et qui n’est pas son conjoint non plus.

Valentine nous a parlé de sa double expérience du collectif, dans et hors cadre familial, et nous sommes passés avec elle de l’exploration des dynamiques collectives aux enjeux de la transmission, qui ont ensuite été approfondis par Antoinette avec les interviews de :

- **Véra et Remi Hardy-Rixen** (cédants) et **Alain d’Affnay** (repreneur avec son épouse Corinne) de la **ferme de Neubempt**, une ferme d’élevage bovin laitier avec transformation fromagère qui se situe dans la région des 3 frontières. Les deux couples sont voisins, mais Corinne et Alain ne sont pas issus du milieu agricole. Ils nous ont expliqué comment le projet de transmission est né, s’est construit, où ils en sont aujourd’hui et comment ils se projettent les uns et les autres dans la suite.
- **Pauline Léonard**. La transmission est un sujet que Pauline connaît bien de par ses études et puisqu’elle s’occupe à la **FWA** du projet **TransmiFerme**. Elle nous a parlé des défis pour celles et ceux qui se lancent dans le métier, des raisons qui rendent la transmission si difficile pour les cédants, et nous a dit en quoi selon elle les fermes collectives et partagées facilitent la transmission, ou au contraire la rendent plus complexe.



Zoom sur la ferme de Thimister

David est fils d'agriculteur. Son papa a arrêté l'élevage laitier en 2001 et était salarié à la ferme de Thimister, où David est venu **travailler comme étudiant avant de quitter le secteur agricole**. Il a multiplié les expériences avant de devenir entrepreneur en construction générale mais toujours avec un projet d'installation en tête.



« J'ai travaillé dur dans la construction, et cetera, c'était vraiment en disant : Un jour, si je peux racheter cette ferme, il me faudra du capital. » (David)

La ferme de Thimister a été créée sous forme coopérative en 1974 par quatre producteurs qui ont trait jusqu'à 160 vaches laitières. À leur pension, ils vendent à un vétérinaire qui, après 15 ans et une conjoncture difficile pour le lait, la remet en vente en 2022. Il dit à David accepter de lui vendre la ferme, avant de se retourner et de faire finalement signe à un agent immobilier, ce qui fait significativement augmenter le prix. S'en suivent un 1 an et demi de rebondissements, pendant lesquels Renaud intervient au nom du Réseau alimentaire de l'arrondissement de Verviers (RATAV). Renaud est aussi cofondateur de la coopérative Histoire d'un grain, en recherche d'un lieu. David sait le potentiel de créer un outil plus diversifié avec d'autres acteurs, d'autant que la ferme est bien située et qu'il y a un grand hall dont il n'a pas l'utilité. Mais **il parvient finalement à (et préfère) acquérir la ferme seul**. Son projet, c'est d'abord un élevage bovin et des poules pondeuses. David n'a pas spécialement les qualifications au départ mais il a de bonnes bases en tant que fils d'agriculteur et passe le jury central. Il continue à travailler sur ses chantiers pendant 2 ans, replante des haies et des fruitiers haute tige, installe ses Aubrac, entame la conversion en bio, ouvre un magasin à la ferme et est aujourd'hui sur le point de recevoir les premières poules pondeuses.



C'est seulement il y a un an que **David propose à Histoire d'un grain de s'installer à la ferme de Thimister**. Pour la coopérative, ce quatrième lieu d'installation est l'occasion d'enfin « vraiment passer un step et se professionnaliser ». Elle installe sa meunerie dans le hall, ce qui attire un projet de boulangerie indépendant.

David attend bientôt **d'autres locataires** : une cuisine partagée, des ruches et un atelier de transformation de miel. Il envisage aussi d'autres projets de collaboration, comme un atelier

de glaces, une micro-brasserie, un élevage de mouton, un atelier de découpe de viande bovine. Les synergies depuis ne cessent de se développer. Par exemple, le matériel utile à tous, tel un chariot élévateur, est acheté par David et mis à disposition de tous. Tandis que Renaud multiplie les activités pour attirer du monde à la ferme et les coordonne. L'entraide est omniprésente entre la famille de David et les équipes d'Histoire d'un grain et du RATAV.

« L'esprit de la ferme de Thimister que David a voulu insuffler directement, c'est cet esprit de partage et d'accueil d'autres projets pour rendre finalement le projet global plus fort. » (Renaud)

Trois exemples de dynamique collective



La **dynamique collective** d'une ferme, soit la **manière dont ses membres s'y prennent pour se gouverner, s'organiser et faire vivre la ferme en collectif**, prend racine dans l'histoire de la ferme, parfois héritée de la transmission, ainsi que dans la manière dont ses membres fondateurs conçoivent la pratique agricole et le rôle de la ferme dans notre société.

Depuis le début du programme, tous les témoins¹ ont partagé leur parcours et ce qu'ils en retiennent avec beaucoup d'humilité, en soulignant le caractère spécifique de leur propre expérience. En dehors de l'importance de la communication, quelques conseils seulement ont été formulés explicitement. D'ailleurs nos témoins ne s'expliquent pas toujours pourquoi le collectif fonctionne bien. On a entendu : les choses se sont mises d'elles-mêmes, cela s'est fait simplement.

De notre côté, en écoutant attentivement ces fermes et avec l'expérience d'Antoinette Dumont (SAW-B) dans la formation et l'accompagnement de projets, et qui a animé les échanges, nous voyons **une série d'apprentissages à partager au départ de ces témoignages**. Ces producteurs et productrices ont de notre point de vue véritablement acquis des compétences en termes de dynamiques collectives. Ils les ont tirées d'expériences d'autres collectifs, parfois d'expériences négatives passées dans d'autres fermes partagées/collectives, ou encore ont fait le choix de se faire accompagner (plus de la moitié des fermes qui ont témoigné sur les trois premiers épisodes se sont fait accompagner sur leur dynamique collective notamment par Collectiv-a, SAW-B et Agricall).

« C'est complexe les relations humaines. En ayant visité plein de fermes en collectif, on a beaucoup entendu dire : ce qui foire, c'est la dynamique de groupe, les non-dits, la communication, etc. On s'est dit : c'est un truc qu'il faut prendre au sérieux et à bras le corps. On a fait des séances accompagnées ou entre nous sur nos dynamiques de groupe, sur nos besoins, sur, enfin, nos personnalités. » (Barbara)

¹ Retrouvez les témoignages dans l'article de synthèse de l'épisode correspondant. Épisode 1 : Ferme des Coquelicots, Le Spamboux. Épisode 2 : Le Champ Paysan, Ferme d'Esclaye, Ferme des Arondes.

Ces apprentissages se retrouvent dans **une série d'éléments qui reviennent régulièrement dans les témoignages**. Nous ne pouvons ici traiter chacun d'eux de manière exhaustive et systématique (les fermes n'ont pas été interrogées en ce sens). Pour autant, nous détaillons ci-après quelques points illustratifs, en particulier pour les fermes du jour lorsqu'elles nous en ont fait part.

Quelques éléments clés de la gouvernance retrouvés chez plusieurs fermes qui ont témoigné

- *Des valeurs partagées et une finalité commune*
- *Une gouvernance cohérente avec les rapports au capital*
- *Une communication régulière et de la confiance*
- *Des rôles et niveaux d'autonomie définis*
- *Des balises claires sur l'horizon de la ferme à moyen et long terme, et sur les conditions de travail*

Enfin, soulignons qu'à nos yeux ces éléments ne constituent pas une liste exhaustive de ce qu'il est essentiel de clarifier. **D'autres aspects sont souvent fondamentaux**, comme les conditions d'entrée et de sortie de nouveaux producteurs/activités, qui ont été moins abordées par ces collectifs encore récents.

Des valeurs partagées et une finalité commune



Comme mentionné au 1^{er} épisode, tous ces projets ont **des valeurs socio-économiques et écologiques fortes. Ils poursuivent une finalité autre que celle de faire du profit**, raison pour laquelle Antoinette considère les fermes collectives et partagées comme des initiatives d'économie sociale. Ceci transparaissait dans tous les témoignages que nous avons entendus. Lors des deux premiers épisodes, nous avons aussi vu que cet alignement sur les valeurs est un vecteur de confiance, d'autonomie et d'indépendance. Sans cela, les collectifs seraient incapables de se déléguer des rôles avec des niveaux d'autonomie importants. Nous avons aussi analysé combien une dynamique collective fluide, qui commence par des valeurs partagées et une finalité commune, était nécessaire à la bonne viabilité économique.

À la **ferme de Thimister**, ce qui rassemble David et les projets qu'il accueille, dont Histoire d'un grain, c'est de « créer des synergies entre projets, de ramener du social et de la vie à la ferme pour qu'elle rayonne ». Renaud ajoute : « David a cet esprit indépendant mais il a toutes les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Et c'est en ça je crois que notre projet de coopérative d'économie sociale et solidaire Histoire d'un grain se sent bien ici. On partage vraiment les valeurs de base et, dans une ferme partagée telle qu'elle existe ici, c'est essentiel. »

À la **ferme du Grand feu**, le collectif de néopaysans a choisi de travailler sa raison d'être pour s'assurer de toutes et tous la partager et plus aisément la maintenir dans le temps. Elle est de « nourrir les habitants et habitantes du coin, à travers une ferme vivante et engagée », le 'vivant' fait référence aux collectifs, aux humains, aux animaux, à la vie du sol, à la multiplicité des activités, etc. et 'engagée' à leur manière de faire, nous dit Barbara. Les valeurs 'engagées' de ce collectif transparaissent dans leurs choix envers une économie plus solidaire et des rapports de

pouvoirs aplanis : ils sont installés sur des terres publiques, ils souhaitent mutualiser le travail (notamment se partager les astreintes d'élevage, de sorte que le weekend l'affaire puisse tourner avec une personne qui fait le strict minimum, en ce compris les activités de production qui ne sont pas les siennes). Ils veulent également mutualiser leurs investissements et leurs revenus, malgré des activités agricoles aux rentabilités différentes mais qui toutes se justifient pour des raisons sociales et agroécologiques.

Ce qui transparait dans le témoignage de Valentine de la **ferme de la Sarthe** est avant tout une histoire de transmission. Valentine, qui a repris la ferme de son père, et Thomas, avec qui elle s'est associée, ont avant tout pour objectif de reprendre une histoire, de continuer à la faire vivre, de maintenir une philosophie et une manière de pratiquer l'agriculture agroécologique. Valentine n'aurait manifestement pu envisager de collaborer avec Thomas sans cet alignement de leurs valeurs. Et les valeurs, c'est aussi ici une affaire de posture et de manière d'être. Le respect de Thomas pour ce que son papa a accompli et sa bienveillance vis-à-vis de lui dans la période sensible de la transmission (Valentine parle de « deuil ») apparaissent tout aussi essentiels pour elle. Remarquons que ceci n'empêche pas Thomas et Valentine de remettre en question certaines pratiques. Ils sont par exemple passés de la double à la monotraite. Les valeurs partagées, ce sont aussi celles portées par la FUGEA pour laquelle Thomas travaille, ce qui a poussé Valentine à s'engager à son tour.

Une gouvernance cohérente avec les rapports au capital



Sur certaines fermes partagées et collectives, **les personnes qui possèdent le capital, dont le foncier, diffèrent des personnes qui décident les grandes orientations stratégiques de la ferme**. Antoinette attire l'attention des producteurs et productrices sur **ces situations qui peuvent être source de conflits et d'insécurités**. Pour prendre un exemple rapide et simple, imaginons une ferme partagée de 5 producteurs. Ceux-ci ont mis en place une gouvernance horizontale où tous codécident à titre égal des grandes orientations de la ferme. Pour autant, l'un d'entre eux détient 80% du capital, en ce compris le foncier. Quand en fin d'année, la ferme dégage du bénéfice, la discussion pour savoir ce qu'on va en faire peut s'avérer compliquée. On se rémunère mieux ? Ou on choisit de planter des arbres sur une ferme où 4 producteurs n'ont aucune sécurité de pouvoir rester ? C'est un écueil classique dont il faut particulièrement prendre soin. **Nos trois fermes du jour ont posé des choix différents mais cohérents** en ce sens. Ce sont des choix **sources de clarté** qui favorisent de la fluidité dans les relations au sein du collectif.

À la **ferme de Thimister**, **David est propriétaire** du foncier et du capital, et dit ouvertement : « j'ai fait 15 ans de sacrifices pour un projet de vie. C'est quelque chose d'énorme que ce soit au niveau financier ou de tout le reste. Être propriétaire c'est une manière de me protéger, de dire : tout ce que j'ai sacrifié ce n'est pas parti demain en fumée parce que je me suis associé à des gens qui ne voient pas comme moi, qui ne sont pas efficaces comme moi. Je suis de base gestionnaire, c'est quelque chose qui me plaît et donc j'ai besoin de rester maître à bord de mon outil. Parce que je le visualise depuis tant d'années, je sais où je veux aller. »

Pour Renaud, c'est très clair aussi : « David est le patron, on est chez lui et on est locataire ». Renaud se dit un farouche défenseur de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire, mais aussi qu'il faut peut-être ne pas être dans des modèles de gouvernance collective partout et à tous les niveaux. Actuellement, ce sont les coopérateurs qui détiennent toutes les participations d'Histoire d'un grain. La coopérative n'a pas de prêt à la banque. Elle est donc totalement

indépendante et c'est une fierté. Mais elle n'a aucun moyen pour devenir propriétaire d'un lieu. Elle avait un projet immobilier avec d'autres acteurs qui est en train de tomber à l'eau faute de capitaux et faute de permis d'urbanisme. Avec la location à la ferme de Thimister, elle garde un niveau collectif en interne, et un niveau plus vertical mais aussi plus simple dans la gouvernance avec la ferme de Thimister. Toutefois c'est une situation à risque pour la coopérative et Renaud souhaite envisager avec David les solutions pour assurer la pérennité de son installation.

Sur la **ferme de la Sarthe**, comme à la ferme de Thimister, les producteurs reconnaissent une **asymétrie dans le rapport au capital**. Le papa de Valentine lui a transmis le bâti et le foncier qu'il détenait par donation. Valentine s'est associée à Thomas, via une société SASPJ², avec une convention de coexploitation où ils se sont répartis moitié-moitié le capital circulant (essentiellement matériel, animaux et stocks). Les aides à l'investissement ont permis à Thomas de reprendre sa partie du capital circulant sans devoir emprunter. L'objectif est que la ferme lui permette de gagner sa vie et mettre de côté, mais pas de capitaliser dans du bâti et du foncier. Thomas peut ainsi s'impliquer pleinement dans la ferme et codécider avec Valentine des grandes orientations, comme c'est mentionné dans leur convention. Mais en cas de conflit, l'une et l'autre savent que c'est Thomas qui s'en ira. Notons par ailleurs qu'une bonne partie des terres de la ferme appartient à Terre-en-vue et est louée à la ferme. Autant Valentine que Thomas sont assurés de pouvoir s'y investir pleinement à titre égal. Ceci a facilité d'autant plus l'implication de Thomas dans une ferme au départ familiale. Valentine aimerait qu'un jour l'ensemble de ses terres passe à Terre-en-vue.

Terre-en-vue est notamment une coopérative citoyenne qui rachète des terres pour les mettre ensuite au service de projets agroécologiques, biologiques, locaux et nourriciers. Les producteurs ont avec la coopérative un contrat de location de longue durée incluant des clauses environnementales. Rendez-vous à l'épisode 4 pour en savoir plus sur Terre-en-vue.

Les cas où une personne a hérité d'une ferme familiale et puis s'est associée avec d'autres, hors cadre familial, ne font pas tous le choix d'une asymétrie entre associés dans le rapport au capital. À la **ferme du Champ Paysan**, les trois producteurs de la ferme (Clément, Renaud et Benjamin) ont créé une **coopérative qu'ils cogèrent et détiennent à titre égal**. Clément, producteur, héritier et propriétaire de la ferme familiale, a mis **les terres et les bâtiments à disposition de la coopérative via une emphytéose** (un bail de très longue durée qui confère au preneur (ici la coopérative) des droits quasi similaires à ceux d'un propriétaire, si ce n'est qu'il ne peut rien faire qui diminuerait la valeur du bien). Grâce à celle-ci, Renaud et Benjamin qui ont rejoint Clément, peuvent s'impliquer sur la ferme pleinement, en sachant qu'en cas de conflit ce sera l'organe d'administration de la coopérative, composée actuellement des trois producteurs, qui décidera qui s'en va.

² La SASPJ (appelée Société Simple dans le code des sociétés et des associations précédent) est une association de personnes physiques sans personnalité juridique.

La ferme du Grand feu, composée de productrices et producteur non issus du milieu agricole, a quant à elle fait le choix de s'installer sur des terres publiques. Pour elle, il était essentiel que chacun, chacune, puisse avoir le même rapport au foncier. **Passer par des terres publiques ou par Terre-en-vue était une condition de leur projet.** Le collectif a trouvé un accès au foncier via un appel à projets de la commune de Bouge (Namur). Ils se sont structurés en coopérative. Ils ont un droit de superficie de 27 ans que la coopérative a signé avec la ville. Le restant du capital nécessaire à leur lancement (bâti, matériel, etc.) a pu être acquis via une levée de fonds citoyenne (500 coopérateurs). Leurs investissements sont donc mutualisés et appartiennent à la coopérative. **Ce rapport équilibré au foncier et au capital leur permet de mettre en place une gouvernance autogérée, où les rapports de pouvoir sont aplanis.** Productrices et producteur s'investissent et gouvernent à titre égal. Dans leur coopérative, c'est l'équipe de productrices et producteur qui est maître à bord. Chacun et chacune a une place dans l'organe d'administration où 3 personnes externes sont également là pour les soutenir. Les nombreux citoyens coopérateurs jouent davantage un rôle de sécurité et gardien de la vision, si des événements les amenaient à les perdre de vue.

Remarquons que d'autres fermes collectives et partagées, comme la ferme des Arondes, font le choix de passer par Terre-en-vue avec le souhait de faciliter une gouvernance horizontale saine. À la ferme des Arondes, toutes les terres appartiennent à Terre-en-vue.

Une communication régulière et de la confiance



La communication dans le milieu agricole est quelque chose de très compliqué, nous partageait David en amont de cette journée : « personne ne dit ce qu'il gagne, les gens ont peur de partager leurs infos et le savoir. On est dans un monde où les gens travaillent durs et seuls et ont donc peu développé de capacité de communication ». De fait, établir une communication harmonieuse n'est pas un exercice facile (le parallèle avec le couple a été fait plusieurs fois) qu'on ait une aptitude naturelle à communiquer ou qu'on se dise d'un caractère introverti et ayant besoin de solitude. **La communication a été pointée comme essentielle par toutes et tous.** Elle fait pour nous partie de la grande attention portée à la qualité des relations au sein du collectif que nous relevons dans tous les témoignages.

À la **ferme de Thimister**, David nous confie qu'il n'est pas toujours très doué pour la communication et qu'il est bien content de pouvoir bénéficier de l'aide de Renaud. Le rythme de travail des uns et des autres et le côté impatient de David laissent peu de temps pour les réunions formelles. Dans le fonctionnement au quotidien, David s'en remet souvent à Renaud en pleine confiance pour les événements par exemple. Il nous dit donner généralement un accord de principe sans chercher à savoir comment cela s'organisera concrètement. **À la ferme des Coquelicots et au Spamboux aussi, beaucoup passe dans l'informel.** Ils et elles trouvent plus judicieux d'entamer la discussion au moment nécessaire, de saisir le bon moment, plutôt que de planifier des réunions, qui risquent d'être une perte de temps voire de dramatiser inutilement un sujet de discussion. Cela implique de faire confiance à la capacité individuelle et du collectif à apprendre et à s'améliorer en matière de communication, en acceptant de passer par des malentendus et des tensions passagères. Toutefois, **pour des questions de stratégie ou financière conséquentes**, il importe que tout le monde soit informé. Là **tout le monde reconnaît que l'informel s'avère insuffisant.** À titre illustratif, si Histoire d'un grain doit prendre une décision qui concerne le lieu, Renaud organise un conseil d'administration, même restreint, en présence de David.

D'autres collectifs choisissent de définir des espaces et des modes de communication. Du point de vue de Barbara, c'est essentiel. **On vit dans un monde individualiste où on n'a plus l'habitude de penser collectif. Il faut donc créer des mécanismes pour s'assurer davantage d'y arriver.** À la **ferme du Grand Feu**, les réunions sont formalisées et des outils sont utilisés pour aider à verbaliser les difficultés, mais aussi les retours positifs (ex. tour des météo individuelles en début de chaque réunion, marche dialoguée périodique pour partager des points de tension afin que ceux-ci soient rapidement amortis, etc.). Au cours de leur installation, le mardi a été défini comme la journée collective, c'est donc le jour où sont programmés les réunions, visites et chantiers.

Que la communication passe davantage par du formel ou de l'informel, beaucoup de collectifs nous ont partagé se retrouver une fois par an formellement, que ce soit pour discuter des comptes, déposer des choses difficiles, prendre de la hauteur, rediscuter de balises, etc. Cela peut se faire de manière accompagnée comme à **la ferme du Champ Paysan**.

Valentine de la **ferme de la Sarthe**, nous a, elle, éclairé sur les **différences entre un fonctionnement et une communication familiale et non familiale**. Elle nous partage : « c'était très fluide avec mon papa, même si la communication est une catastrophe entre nous ». « On n'a jamais fait aucune réunion, on y va, on ne se pose pas de questions », d'autant plus, précise Valentine, que quand elle a rejoint son père, ça faisait déjà 40 ans qu'il travaillait à la ferme, elle n'avait pas envie de l'embêter à remettre des choses en question sur leur fonctionnement. Ce fonctionnement fluide, sans moment spécifiquement dédié à communiquer, a ses revers. Valentine connaît davantage de frustrations, des non-dits et des malentendus avec son papa, nous dit-elle. **Avec Thomas, c'est différent.** Ils s'imposent tous les deux plusieurs réunions. Un petit déjeuner pris ensemble fait office de réunion hebdomadaire. Et puis ils ont des réunions plus conséquentes pour faire le point sur les finances, l'état de la ferme, les gros chantiers à venir, etc. Avec Thomas, elle a aussi appris à mettre plus de limites sur ce qui ne lui convient pas et à les exprimer. Elle nous dit : « je me sens plus légitime de dire à mon collègue quand quelque chose ne me convient pas qu'en famille ». Ainsi, **la communication hors cadre familial lui a demandé plus d'effort au départ, car il faut faire des réunions, mettre des règles, mais elle est finalement plus claire.**

« Je trouve pas mal que Thomas ne soit ni mon conjoint ni un ami. On a appris à travailler ensemble. » (Valentine)

Des rôles et des niveaux d'autonomie définis



Un travail clé pour une dynamique collaborative fluide, c'est la **répartition de rôles, avec un niveau d'autonomie clairement défini pour chaque rôle et celui ou celle qui le prend en charge.**

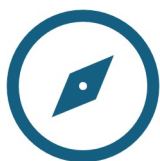
Déjà à l'épisode 2, les fermes des Arondes et du Champ Paysan avaient souligné l'importance de ce travail pour assurer la viabilité économique de la ferme. Sur la **ferme collective du Champ Paysan**, se répartir des rôles c'est aussi s'assurer que tout le monde a une même vision de la pratique maraîchère et par conséquent du nombre d'euros qu'on peut tirer à l'hectare. **À la ferme partagée des Arondes**, comme typiquement sur les fermes partagées, se répartir des rôles c'est s'assurer une coordination fluide entre toutes les activités portées individuellement, ou autrement dit faire fonctionner le socle commun qui représente le gros enjeu de la viabilité économique de ces fermes.

Sur les **fermes partagées, comme la ferme de Thimister ou la ferme du Grand feu**, chacun est assez autonome dans son pôle d'activité technique car, nous dit Barbara de la ferme du Grand feu, ils se sont mis d'accord en amont sur des grands principes agroécologiques vers lesquels leurs pratiques à tous doivent tendre.

À la ferme du Grand feu, le niveau de mutualisation étant très élevé, cela implique aussi pas mal de coordination entre eux. Aussi, ils ont choisi de se répartir des rôles pour assurer le bon fonctionnement de tout ce qui est mutualisé : rôle des finances, rôle aménagement et bâtiment, rôle de communication, rôle admin (AFSCA, suivi des procédures légales, etc.), rôle de commercialisation (pour bien définir leur offre, faire du démarchage, etc.) et enfin, rôle pour assurer la vie coopérative ; tous ces rôles auxquels ils ont donné des noms gags pour donner envie de les prendre ! À côté de ces grands rôles, ils ont aussi pensé à tous ces petits rôles nécessaires pour la fluidité de leurs réunions et diminuer au maximum la charge mentale. Ces rôles-là sont tournants entre eux, comme le rôle 'ficelle' de la personne qui propose les ordres du jour pour les prochaines réunions, ou le rôle 'parking' de celle qui note toutes les idées émises mais que le groupe n'a pas le temps de traiter directement afin qu'on ne les oublie pas.

À la **ferme collective de la Sarthe**, l'attribution des rôles est documentée dans leur convention de coexploitation. Ils se sont répartis la charge mentale des différentes activités (par exemple, Valentine est responsable de la fromagerie et de l'administratif, tandis que Thomas a la responsabilité des animaux). Ce qui ne les empêche pas de se remplacer et de se donner des coups de main au niveau opérationnel. Ils sont solidaires de l'ensemble de la ferme, si une activité ne se porte pas bien, l'autre doit lui venir en aide.

Des balises claires sur l’horizon de la ferme à moyen et long terme, et sur les conditions de travail



Finalement, un dernier élément de gouvernance est apparu à travers différents témoignages. C’est la question des balises : **quelles sont les lignes rouges qu’on ne franchira pas ?**

Ces balises concernent d’une part la viabilité, les conditions de travail, ou comme le précisait Marc Mormont lors de l’épisode 2, le niveau d’acceptabilité du projet : à quelles conditions (de revenu, de temps de travail, etc.) sommes-nous prêts et prêtes à continuer l’aventure de la ferme ? Marc recommandait de définir ces balises et de les renégocier régulièrement, de la manière la plus explicite possible, s’appuyant sur l’exemple de la ferme du Champ Paysan.

Ces balises concernent d’autre part des questions qui inévitablement dans l’histoire d’une ferme collective ou partagée finiront par la traverser : quel niveau de solidarité entre les projets ? Si nous développons d’autres projets non nourriciers, sont-ils au service des projets agricoles ou inversement ? Souhaitons-nous faire un habitat groupé sur le lieu ? etc. C’est aussi pour Barbara, dans tout collectif et a fortiori dans ceux avec un degré élevé de mutualisation comme à la ferme du Grand Feu, chercher à préciser l’horizon sur le moyen et long terme, en le mettant en perspective avec le projet de vie personnelle et en envisageant les belles et moins belles surprises que celle-ci peut réserver.

« Ce qui est vraiment important, c’est qu’on puisse se positionner de manière compatible quant à un horizon commun. Est-ce que le projet qu’on veut mener est compatible avec nos choix de vie en termes de composition de ménage ? etc. Je crois que c’est vraiment important d’écouter ça et de ne pas, avec l’enthousiasme qu’on peut avoir au début, faire des compromis sur des choses si essentielles pour nous ». (Barbara)

Barbara nous précise que dans leur collectif, ils ont rapidement mis des balises et que cela leur a bien servi. Le projet a été initié par 3 personnes mais la géométrie du collectif a évolué au cours du parcours d’accès à la terre, et au gré des rencontres : amicales, de travail et générées par l’appel à associé.e.s (une centaine de candidatures reçues). Finalement le collectif compte 5 personnes, dont Barbara est la seule à être présente depuis le tout début. Dans les candidatures reçues, certaines voulaient faire un projet davantage vivrier, d’autres des projets davantage pédagogiques, d’autres ne voulaient travailler qu’à temps partiel sur la ferme, etc. « Je pense que ce n’est pas si facile de tout combiner » nous dit Barbara. C’est aussi le conseil d’Antoinette, surtout en période d’installation : mieux vaut complexifier le projet petit à petit. Barbara l’illustre : « à la ferme du Grand Feu, on veut être une ferme de production, avec des gens qui vivent de cette activité, parce que cela facilite la mutualisation des revenus, qui peut s’avérer compliquée si elle mélange des personnes qui ont un autre salaire sur le côté et d’autres qui n’en ont pas ».

Transmettre sa ferme à un collectif

En filigrane de leur choix de gouvernance, les fermes de Thimister et de la Sarthe nous ont confié de nombreux éléments de leur histoire de transmission repris déjà aux points précédents. Lors de cette troisième journée de rencontre, nous avons aussi eu la chance d'entendre en détail **l'histoire de la transmission de la ferme de Neubempt, et cette fois, tant du point de vue des cédants que d'un des repreneurs**. Nous commençons ci-après par vous partager quelques moments clés de leurs récits. Ensuite, en ajoutant les apports de Pauline de la FWA, et ceux de la ferme de Thimister et de la Sarthe, nous vous proposons notre regard sur des questions clés pour la transmission et leurs spécificités pour les fermes collectives et partagées.



Zoom sur la ferme de Neubempt

Au long de leur carrière, Véra et Remi ont fait évoluer leur ferme d'élevage bovin. Ils l'ont convertie en bio en 1998, ont diversifié leur activité avec des gîtes et de la transformation fromagère, et sont passés à la monotraite. Ils ont également fait de cette ferme un lieu ouvert aux autres (WWOOFeurs récurrents, accueils d'autres personnes sur leur terrain, etc.). À l'approche de la pension de Remi, celui-ci a fait savoir que la ferme était à reprendre, mais l'annonce n'a eu aucun écho pendant 2 ans ! **Depuis avril dernier, la ferme est reprise officiellement par leurs voisins, Corinne et son mari Alain, qui n'étaient pas agriculteurs**. Le temps de prendre sa pension, **Véra continue à travailler en tant que salariée aidante**. Ils forment ainsi une forme de **ferme collective hors cadre familial** (même si à strictement parler, Véra est employée de la ferme familiale de Corinne et Alain).

« C'est un cadeau pour nous que ce soit eux, de chouettes gens, convaincus du bio, qui reprennent la ferme. » (Véra)

La reprise s'est faite pas à pas. Les premières poules qu'achète Corinne sont pour leur consommation personnelle. Le succès que remportent les œufs incite Corinne à développer un projet de poules pondeuses sous le nom de « Chez Cocotte » pour lequel elle loue une partie de prairie à Véra et Remi. C'est parfait puisque Corinne et Alain habitent à 100 m et les œufs bénéficient du label bio. Corinne vient aussi travailler à l'atelier de transformation de Véra avant qu'il soit question de reprise. Alain lui est frigoriste salarié.

Le déclic, c'est quand Remi leur parle de sa pension. Pour Alain « le plus dur c'est de passer le cap » sur le plan financier. Aujourd'hui, il a osé faire le grand saut et nous dit savourer sa nouvelle vie. Si cela s'est passé sans grosse difficulté financière, c'est notamment parce que Corinne et Alain ont fait le choix de reprendre l'essentiel des terrains que Remi possédait via la coopérative Terre-en-vue. Alain a par ailleurs appris le métier aux côtés de Remi sur qui il peut toujours

« Petit à petit toutes mes décisions, je les leur soumettais puisque c'était leur future ferme. Donc il y a eu une transition comme ça dans le processus de décision. » (Remi)

compter pour un conseil ou un coup de main au quotidien, ou pour lui permettre de prendre des vacances. Après transmission, les rôles se sont inversés à l'atelier de transformation. **Véra souligne : « Être maîtresse des lieux et puis devenir aidante peut paraître étrange mais en fait c'est très confortable. Je travaille pour le plaisir, je n'ai plus toute la charge mentale.** Et de le faire comme ça, ce n'est pas du tout

quelque chose que j'espérais au moment où j'ai fait la transmission, mais c'est quelque chose de très chouette en fait pour moi. » Ce transfert de la charge mentale et de la prise de responsabilité, il s'est passé petit à petit, tant pour Véra vers Corinne que pour Remi vers Alain.

Aujourd'hui, Véra et Remi gardent leurs gîtes et habitent toujours sur les lieux. À côté, ils voient avec plaisir leur projet agricole continuer dans la même direction, tout en évoluant. Cela fait par exemple des années que Véra et Remi voulaient une nouvelle étable pour leurs vaches, voilà qu'elle va bientôt se concrétiser.

Questions et réponses sur la transmission

Voici les questions clés qui ont sous-tendu les échanges et les éléments de réponse que nous avons retenus pour chacune d'elles.

- *Transmettre à un collectif hors cadre familial : la fin ou la continuité d'un projet ?*
- *Dire ou ne pas dire qu'on cherche à transmettre sa ferme ? Que vont devenir les terres si on annonce notre souhait de transmettre ?*
- *Combien de temps prend la transmission ?*
- *Dans quelles circonstances le collectif facilite-t-il la transmission ?*
- *En quoi le collectif complexifie-t-il la transmission ?*
- *Quels intérêts à se faire accompagner dans la transmission ?*

Transmettre à un collectif hors cadre familial : la fin ou la continuité d'un projet ?



Les deux options sont possibles ! Si nous avons choisi de mettre en lumière cette question, c'est que **la plupart des cédants ne conçoivent pas de transmettre leur ferme à des collectifs hors cadre familial et encore moins que, ce faisant, leur projet agricole pourrait être poursuivi et qu'ils pourraient rester impliqués dans la ferme s'ils le souhaitent.** Les

témoignages des fermes de la Sarthe et de Neubempt illustrent clairement cette possibilité de rester.

Dans les deux cas, les repreneurs sont admiratifs des fermes qu'ils reprennent et de la manière dont elles ont été gérées par les cédants. Débutants dans le métier, ils se donnent pour premier objectif de faire aussi bien que la génération précédente en perpétuant leurs pratiques, tout en s'appropriant la ferme (passage à la monotraite et plantation d'arbres à la Sarthe, installation d'une étable à Neubempt).

« Notre premier objectif, c'est de perpétuer ce que Véra et Remi ont créé et déjà de faire aussi bien. Quand on aura réussi ça, avec de l'expérience, on verra bien si on veut changer quelque chose. » (Alain)

« Thomas a ce respect de ce que mon père et les générations avant ont construit et c'est ça que j'aime bien. Maintenant, à nous de trouver nos ajustements là-dedans et l'évolution qu'on va en faire mais ça va se créer au fur et à mesure. » (Valentine)

Sur les deux fermes, les cédants continuent à leur donner des coups de main. Cela ne va pas sans quelques tiraillements de part et d'autre mais qui sont largement compensés, du côté des repreneurs, par les compétences et la force de travail que les cédants leur apportent volontiers. Du côté des cédants, recevoir de la reconnaissance est appréciable, mais c'est surtout voir le projet d'une vie continuer qui importe.

À ce sujet, le témoignage de Véra et Remi est édifiant, tant il remet en question des a priori. Véra et Remi parle de leur 'bébé' (alors qu'ils ont 4 filles) et Véra nous dit franchement ses réticences au départ : « Remi était peut-être plus prêt dans sa tête que moi à arrêter, moi je n'avais pas du tout envie d'arrêter parce que la fromagerie fonctionnait bien et j'avais du plaisir à travailler. » Elle nous confie aussi : « je pensais que transmettre notre ferme voulait dire arrêter le projet et le perdre ». Remi, au contraire, était persuadé que leur projet pourrait perdurer seulement s'ils le transmettaient à temps. Épuisés et en âge d'être retraités, ils n'auraient pu le maintenir éternellement. Et de fait, Véra est heureuse aujourd'hui d'avoir osé faire le pas.

« À chaque fois que j'ai une question, Remi est là pour moi et je l'en remercie. Et Véra, c'est pareil pour Corinne à la transformation du lait. » (Alain)

« On change des petites choses, petit à petit. On est passé en monotraite pour respecter nos rythmes de vie. Thomas aime bien mettre des arbres. Mon père trouve ça un peu bête, va tout de suite voir la chose qui n'est pas faite comme lui. Mais nous aussi en tant que repreneurs, on est légitime. Après, il est tellement précieux, parce qu'on n'a pas les mêmes compétences. C'est quand même beaucoup plus riche à trois. » (Valentine)

Dire ou ne pas dire qu'on cherche à transmettre sa ferme ? Que vont devenir les terres si on annonce notre souhait de transmettre ?



Beaucoup d'agriculteurs et agricultrices n'osent pas, pour différentes raisons, annoncer qu'ils s'apprêtent à transmettre leur ferme. Ce qui conduit à une situation paradoxale que décrit Pauline de la FWA : « Les repreneurs peinent à trouver et à faire matcher leur projet entrepreneurial avec les fermes déjà existantes qui veulent remettre. Les vieux ne savent pas à qui remettre et, en même temps, les jeunes ne savent pas où s'installer. »

Une des raisons les plus souvent citées qui retient les cédants de dire qu'ils cherchent à transmettre leur ferme, c'est la crainte du démantèlement des terres. À ce sujet, Remi a adopté tout au long de sa carrière une approche qui, selon lui, a fait ses preuves et lui a permis d'aborder la cession avec un certain lâcher-prise. Remi a hérité de 12 ha. Pour le reste, sa stratégie a toujours été de multiplier les locations pour limiter le risque de perdre beaucoup de terres au même moment. Il n'a donc pas craint le démantèlement quand il a annoncé la cession. **La stratégie s'est confirmée bonne au moment de la transmission, où Corinne et Alain ont directement perdu une terre mais en ont regagné 5 autres.**

Par ailleurs, **annoncer qu'on souhaite transmettre est nécessaire pour conduire à un dénouement heureux.** Les fermes de la Sarthe et de Neubempt en attestent. Valentine n'avait jamais envisagé de reprendre la ferme, raison pour laquelle elle a fait des études et exerçait un autre métier, jusqu'à ce que son papa parle de prendre sa pension. Remi, de son côté, a été prévoyant en commençant, trois ans avant l'âge de sa pension, à dire à l'extérieur qu'il cherchait à transmettre. Pendant 2 ans, personne ne s'est présenté. Mais c'est ainsi que l'idée d'une reconversion professionnelle en milieu de carrière a eu le temps de faire son chemin chez Corinne et Alain et, comme souligné par Antoinette, qu'ils ont pu construire la confiance et une vision partagée.

Combien de temps prend la transmission ?



Nos témoins ont fait l'expérience d'une transmission **sur le temps long**. Dans nos trois cas de figure – Neubempt, Sarthe et Thimister, entre le moment où le cédant a commencé à penser à transmettre et celui où la reprise a effectivement été signée, plusieurs années se sont écoulées. Ils identifient quelques moments clés pour eux personnellement, mais aucun ne discerne de grandes étapes dans le parcours de transmission.

Sur les fermes de la Sarthe et de Neubempt, tous le voient plutôt comme un **processus continu de maturation qui permet aux cédants de parcourir le chemin d'acceptation du changement**, aux cédants et aux repreneurs de concevoir ensemble le projet et enfin de mettre en œuvre la transmission. En d'autres mots, qui sont ceux de Valentine : « Pour moi une transition (pardon une transmission, enfin une transition aussi !) ça ne se fait pas en 10 jours. » Un joli lapsus révélateur qui résonne avec les mots touchants qu'elle a vis-à-vis de son papa : « Je peux comprendre que ce n'est pas évident comme posture, se mettre en retrait quand on a été maître des lieux. Je ne voudrais pas être à sa place. Donc j'essaie de l'accompagner dans ce retrait. » Véra nous le confirme. Pour elle, cette période de transition est particulièrement appréciable car « si dans la tête c'est clair, dans le cœur c'est parfois plus compliqué ».

Ce besoin de temps, de « mijotation », comme aime à le nommer Pauline, est d'ailleurs pour elle **ce qu'il y a de plus spécifique dans une transmission à un collectif hors cadre familial**. Ce temps s'explique en partie par quelques complexités propres à la transmission à des collectifs hors cadre familial sur lesquels nous revenons ci-après.

Dans quelles circonstances le collectif facilite-t-il la transmission ?



Transmettre à un collectif (partiellement) hors cadre familial, c'est une **opportunité dans plusieurs situations** que peuvent rencontrer les cédants.

Pauline et Antoinette en ont répertorié une série que voici.

Il n'y a pas de repreneur dans le cercle familial. Par exemple, aucune des filles de Véra et Remi ne voulait reprendre la ferme. C'est aussi le cas de Michel de la ferme des Coquelicots, rencontré au 1^{er} épisode. Il avait commencé à réduire son activité et démarré une activité de salarié qui ne lui plaisait pourtant pas. Avec Sophie et Pierre, non issus du milieu agricole qui cherchaient à s'installer, il a pu reprendre pour son grand bonheur son activité, et même la diversifier et passer en bio. S'ouvrir à la possibilité qu'un collectif hors cadre familial, potentiellement composé de personnes non issues du milieu agricole, reprenne la ferme, c'est maximiser les chances d'une reprise.

L'investissement peut difficilement être porté par une seule personne. C'est le cas dans un projet en cours d'avancement que suit Pauline et où la ferme a une forte valeur à la base. Se mettre à plusieurs peut être plus sécurisant si cela permet de partager l'endettement et le risque. Mais, comme le rappelle Pauline, cela dépend de la structure juridique choisie et du degré d'autonomie ou de mutualisation qu'elle comporte.

La charge de travail est trop importante pour être reprise par une personne seule de la famille. C'est très souvent le cas dans les fermes agroécologiques, aux activités diversifiées, comme à la ferme de la Sarthe dont l'association hors cadre familial avec Thomas permet de maintenir l'ensemble des activités de la ferme et donc de faire perdurer toute une histoire qui était familiale au départ.

La cession doit se faire de manière séquentielle, comme pour Remi qui est pensionné quelques années avant Véra. Antoinette voit alors la ferme partagée ou collective un peu comme un tremplin pour la transmission. La ferme partagée ou collective n'existe potentiellement que provisoirement, le temps de transmettre des savoirs et des compétences, ainsi que le temps que l'ensemble des personnes soient alignées dans leur étape de vie. Dans le cas de la ferme de Neubempt, on a une espèce de ferme collective hors cadre familial depuis que Remi a remis la ferme mais que Véra y travaille encore. Et puis, quand la future cédante s'en ira, au jeune couple de voir s'ils auront envie de poursuivre seuls l'aventure ou de la partager avec d'autres. Ce peut être aussi, comme l'illustre Pauline avec l'exemple de son oncle, le moyen de donner le temps aux personnes de la famille de se positionner : sa cousine de 24 ans reprend la ferme mais son cousin de 14 ans ne sait pas encore ce qu'il veut faire de sa vie.

Les cédants veulent transmettre leur ferme mais aussi un projet et des valeurs. Il peut s'agir par exemple de préserver un bâti, des paysages, des filières et des pratiques agricoles. Une vision qu'ils peuvent trouver chez des personnes non issues du milieu agricole. La transmission a alors une vertu d'inclusion de personnes qui n'auraient pas accès autrement à ce métier et à de telles perspectives, nous partage Pauline.

En quoi le collectif complexifie-t-il la transmission ?



Quatre points ont été mentionnés.

Le premier est qu'une série de fermes collectives et partagées sont composées de personnes non issues du milieu agricole qui ont **besoin de temps pour réussir à rassembler les moyens** pour reprendre une ferme. L'enjeu est là purement financier. Certains cédants, très attachés à la continuité du projet, font le choix au besoin de concéder une partie de la plus-value pour faciliter la reprise. Mais ceci est beaucoup plus habituel dans le cadre familial, comme on l'a vu avec les papas de Valentine (ferme de la Sarthe) et de Marc-André (ferme d'Esclaye). Remi de son côté partage qu'il n'a pas essayé de maximiser le prix de revente. Dans tous les cas, dès qu'il n'y a pas de donation, vu l'ampleur du prix du foncier en Région wallonne, les personnes non issues du milieu agricole ont besoin d'assurance de la part du cédant qu'ils et elles peuvent prendre un peu de temps pour rassembler le montant nécessaire, par exemple en faisant appel à l'épargne citoyenne.

L'autre point, c'est qu'un **collectif, ça doit se mettre en place**. Bien souvent, au moment où une opportunité de foncier se présente, le collectif se restructure, parce que cela convient à certains et pas à d'autres ou que ses membres réalisent avoir besoin davantage d'associés. La dynamique collective n'est pas encore installée ou doit se retravailler, comme l'observe Pauline. Les décisions à prendre sont conséquentes, les membres du collectif ont besoin individuellement, et collectivement par le dialogue, de se projeter.

Le troisième, c'est « la **créativité juridique et fiscale** que ces reprises demandent. Ce n'est pas impossible mais il faut sortir des sentiers battus » nous dit Pauline. Aujourd'hui, en Belgique, nous n'avons pas de montage juridique clé sur porte pour les fermes partagées et collectives. Chaque ferme est du cas par cas. Si les solutions existent (voir par exemple au point « Une gouvernance cohérente avec les rapports au capital ») elles ne sont pas toujours simples et demandent un temps pour bien les penser. Nous y reviendrons à l'épisode 4. Notons déjà que, comme nous le partage Pauline, ce frein est aussi rencontré par des collectifs qui ne s'identifient pas explicitement au mouvement des fermes partagées et collectives mais en constituent pour autant. Par exemple, Pauline rencontre des cédants qui se questionnent sur le montage économique et fiscal pour que « enfants et/ou conjoints soient sécurisés, ou pour que tout le monde soit serein par rapport à la différence de positions lorsqu'il y a des enfants mais aussi un neveu ou un conjoint des enfants intéressés par la reprise ».

« Dans les cas de transmission à des fermes partagées ou collectives, je pense qu'il y a un besoin plus conséquent pour se former, s'informer, aller visiter des exemples existants. La conception, le projet, le montage de reprise demandent de l'ingéniosité, de la patience, beaucoup d'échanges et de confiance envers l'ancien et les repreneurs. Il y a aussi un besoin, on va dire plus grand, je pense, de s'adapter aux contraintes des uns et des autres. » (Pauline)

Dernier point, Pauline nous dit que « la **gestion des idéologies diverses et variées** est aussi un frein à la transmission vers des collectifs hors cadre familial. Mais ce frein-là, je pense que, globalement, il se règle à force d'énergie, de conviction, de temps, d'accompagnement adéquat ». La transmission à un collectif véhicule un certain nombre de préjugés qui restent à démystifier car ils sont autant de barrières à dépasser pour certains cédants. Pauline constate que les paradigmes de l'agriculture familiale et de l'agriculture productiviste, très présents, font peu de place aux fermes collectives et partagées. Pour ces cédants, la transmission se passe forcément dans le cadre familial et/ou la question financière est centrale. Ils se tournent alors directement vers l'agent immobilier, le banquier ou le comptable, nous dit Pauline. Le témoignage de Valentine illustre bien l'importance de ce frein : « C'est plutôt du psychologique, du sentimentalisme ou je ne sais pas comment on appelle cela dans la transmission, mais ce sont des enjeux qui sont cruciaux. Et ce que mon papa a fait, en ouvrant sa ferme à quelqu'un qui n'est pas de la famille, et qui n'est pas issu du milieu agricole, je me dis c'est quand même pas mal. »

Tous ces freins, financier, juridique, de gouvernance ou socioculturels, ont pour conséquence d'allonger le temps de la transmission. Mais **comme pour toute innovation**, à mesure que les expériences se multiplient (comme nous le constatons actuellement), les personnes concernées peuvent davantage s'équiper pour trouver des solutions fluides et plus légères.

Quels intérêts à se faire accompagner dans la transmission ?



Les fermes de la Sarthe et de Neubempt ont choisi de se faire accompagner et nos témoins **recommandent vivement aux cédants et repreneurs de le faire.**

Pour les cédants, il y a en particulier les initiatives d'accompagnement : **Trans'Mission porté par Terre-en-vue, la FUGEA et la FJA, et TransmiFerme porté par la FWA.** « On a exactement les mêmes objectifs, les mêmes enjeux, la même problématique mais on a des activités ou des manières de faire différentes », nous dit Pauline. « Nous sommes tous deux soutenus par le pouvoir public (plan de relance de la Région wallonne) ». Notons que les financements de ces projets devraient se terminer dans le courant de l'année 2026.

Vu l'ampleur de la crise de l'installation et la nécessité de développer une vraie culture de la transmission des fermes (qui s'ébauche grâce à tout le travail qu'elles ont accompli), il y aurait largement lieu de renouveler le subside de ces initiatives.

Véra et Remi nous ont décrit les bénéfices **pour les cédants**. La ferme de Neubempt s'est faite accompagner par Terre-en-vue. Ils ont aussi suivi une formation donnée par Trans'Mission.

Cela leur a permis **d'éviter des malentendus et de surmonter des peurs**. C'est notamment par

l'accompagnement qu'ils ont compris avoir tous les deux une vision différente de ce que voulait dire 'transmettre' (voir ci-dessus : « Transmettre à un collectif hors cadre familial : la fin ou la continuité d'un projet ? »). Véra recommande même de suivre l'accompagnement en couple. Elle n'avait pas trop envie de se faire accompagner à l'époque mais a regretté a posteriori de ne pas y avoir participé davantage.

« Ce qui m'a le plus surpris, c'est lors d'une visite, il y avait une magnifique étable à plus de 200 000€, mais j'ai réalisé que s'il n'y avait pas de transmission, et bien en fait ce bâtiment ne valait plus rien, et pouvait même coûter ». (Remi)

L'accompagnement les a également aidés à bien **clarifier les choses avec leurs enfants**, en parlant de la transmission à plusieurs reprises espacées dans le temps, comme on le leur a conseillé, pour s'assurer qu'il n'y aurait aucun regret. L'accompagnement permet aussi de mieux **cibler ses objectifs** nous dit Remi. Il aide à se projeter dans l'avenir. C'est aussi l'occasion de rencontres avec des gens qui partagent les mêmes peurs et préoccupations, de **découvrir des solutions**, notamment au niveau juridique et financier.

« Ce que ça m'a apporté, c'est de réfléchir avec des autres producteurs de mon âge qui ont des problématiques un peu différentes mais un peu semblables aussi. Ça m'a aidé à bien cadrer les enjeux familiaux. J'ai aussi pu mûrir ma réflexion et trouver des solutions sans devoir tout inventer. On a l'occasion de cogiter le projet, la transmission ne te tombe pas dessus du coup et c'est important parce que c'est toute une aventure intra et extrafamiliale, avec des aspects techniques, juridiques, etc. » (Remi)

Pour les repreneurs, et en particulier pour les personnes non issues du milieu agricole, nous dit Alain, Terre-en-vue est une **opportunité pour rentrer dans le milieu**, rencontrer d'autres agriculteurs et agricultrices qui partagent les valeurs du local, de l'agroécologie et de la bio. Alain s'est senti moins seul en réalisant que des personnes nées dans le métier pouvaient rencontrer des difficultés semblables aux siennes.

Il nous partage aussi qu'il ne pensait pas arriver à lever les fonds nécessaires pour le rachat des terres. Corinne et lui, grâce à l'appui de l'équipe de Terre-en-vue, ont réussi à rassembler plus de 200 coopérateurs et coopératrices.

« Il y a encore un sens de la coopération chez les gens. Quand on parle, les gens n'hésitent pas à soutenir des projets comme le nôtre. Si vous avez des difficultés pour vous lancer, je suis certain que vous trouverez toujours quelqu'un qui dira : mais moi je veux vous aider ». (Alain)

Enfin, soulignons que l'accompagnement dans une transmission peut aussi **aider psychologiquement le cédant** à gérer tout l'affect qu'il a avec sa ferme. C'est **Agricall** qui est particulièrement qualifié dans ce travail. L'ASBL peut aussi appuyer **psychologiquement l'enfant repreneur** qui s'associe avec d'autres. C'est le choix qu'a fait Valentine de la ferme de la Sarthe.

« Il y a quelque chose qui se passe dans mes tripes, et là il n'y a rien à faire. On n'a pas envie que les choses restent figées, on a envie qu'elles évoluent positivement. Mais ce n'est pas évident pour moi de gérer ces évolutions. Et ça, je pense, malheureusement ou heureusement, Thomas qui travaille avec moi n'a pas cette difficulté-là. » (Valentine)

*Rendez-vous à l'épisode 5 pour en savoir plus sur **Agricall**.*

Le regard du sociologue Marc Mormont

MARC MORMONT

Marc Mormont a enseigné la Sociologie du développement et la Sociologie rurale, et il est le fondateur de l'unité de recherche Socio-Économie, Environnement et Développement (SEED) de l'Université de Liège, notamment. Nous l'avons sollicité pour assister à ces cinq rencontres et nous faire profiter de son analyse des échanges du jour et de sa mise en perspective des différentes rencontres.

Pour Marc, **le fil conducteur** qui ressort de ces échanges sur les enjeux de dynamiques collectives et de transmission, **c'est la question du travail**.

Les fermes collectives et partagées : un cadre pour un vrai « bon travail »

Marc identifie trois composantes essentielles dans un vrai « bon travail » : il faut que le travail ait du sens, qu'il soit dans un collectif et qu'il procure de l'autonomie. **Sans ces trois composantes, la qualité du travail s'en retrouve dégradée.** Or les fermes collectives et partagées ont le potentiel de réunir ces trois composantes. Celles qui ont témoigné ici illustrent effectivement la possibilité de créer des emplois de qualité pour les producteurs et productrices.

- **Le sens du travail**

Marc constate que beaucoup d'intervenants ont parlé du sens de leur travail, avec des vocabulaires différents (ex. valeurs partagées, horizon commun) et des nuances. Ce qui pour lui traverse toutes les expériences partagées ici, c'est que le travail prend sens **dans un travail nourricier**, c'est-à-dire un travail qui produit de l'alimentation saine et durable, et dans un travail qui **s'inscrit dans un système et implique de la coopération**. Les producteurs et productrices se réapproprient une bonne partie des étapes de production et réfléchissent à l'insertion de leur projet au sein d'un territoire. C'est un défi et une prise de distance par rapport au modèle de travail dans nos sociétés industrielles où le travail est découpé en petits morceaux. Cela implique pour ces producteurs d'être en contact et en relation avec de multiples partenaires : consommateurs, coopérateurs, etc.

« Nous devons mettre en avant la question du sens, mais aussi avoir à l'esprit qu'il faut un jour discuter de quels sacrifices nous acceptons de faire pour ce sens. » (Marc)

Alors, comme l'a dit Barbara, le défi permanent pour tout projet coopératif, c'est qu'il faut que **le sens tienne dans le temps et** il faut qu'il tienne **pour tout le monde. Mais il y a pour Marc une contrepartie très importante**, c'est ce que nous sommes prêts à sacrifier pour ce sens. Ce peut être accepter un niveau de revenu, certaines conditions de travail ou des tâches supplémentaires. Et ce sacrifice, il n'est pas très souvent discuté de manière ouverte.

- **Être dans un collectif de travail**

Marc estime que le collectif de travail est fondamental **pour que le sens que nous donnons au travail s'objective dans des relations dans notre vie quotidienne**, au travail et aussi dans les échanges autour de ce que nous faisons. Ce que l'épisode précédent a souligné, c'est qu'on ne peut pas compter sur les seules valeurs pour faire fonctionner des collectifs de travail. Il faut se donner des règles et la capacité de les renouveler. Le modèle familial (dans la vie et au travail) fonctionne très fort de manière implicite.

Passer à un autre système collectif n'est donc pas facile. D'autant que les collectifs de travail agricole doivent inventer leur manière de fonctionner, puisqu'ils ne peuvent pas compter sur tous les appuis du système industriel. **L'accompagnement proposé par les différentes structures citées ici permet donc pour Marc de se donner les moyens de penser le fonctionnement du collectif** à un moment donné et dans la perspective où chacun est libre de le quitter.

« Chacun doit aussi se penser en tant que personne libre de quitter le collectif, car c'est une perspective qui existe dans toutes les formes d'organisation collective. » (Marc)

- **L'autonomie au travail**

L'autonomie pour Marc c'est **la capacité pour chaque individu de penser son travail. Pouvoir l'adapter, l'inventer, le modifier et échanger** avec les autres membres du collectif sur la manière de travailler. C'est aussi, comme mentionné précédemment, la possibilité de **se projeter dans son futur personnel et collectif**. Or aujourd'hui, dans le système industriel, l'individu est évalué sur des résultats, sur des processus, sur des indicateurs qui n'ont rien à voir avec ce qui est son vrai travail, ce qui lui donne du sens et de l'impact.

« Ce qui est dramatique aujourd'hui dans le système industriel, c'est qu'on organise des systèmes de travail dans lequel l'individu n'existe plus. » (Marc)

Les fermes collectives et partagées : une nouvelle manière de transmettre le métier

Marc replace également les enjeux de transmission dans la perspective du travail. Les témoignages de Véra, Remi et Alain de la ferme de Neubempt illustrent pour lui que **ce qui se transmet, ce n'est pas seulement une ferme et des terres. C'est un travail et une manière de fonctionner en collectif**. Il observe que la transmission, dans toutes les familles agricoles, est inscrite dans le fonctionnement du collectif familial. Il faudrait que transmettre un métier et un fonctionnement en collectif soit aussi possible pour des reprises hors cadre familial quand cela est souhaité par les cédants et repreneurs. Si des pistes existent déjà, comme les fermes rencontrées en témoignent, elles gagneraient à être développées et facilitées.

« Je rêve que les systèmes de transmission hors cadre familial permettent de transmettre des métiers et pas seulement des fermes. » (Marc)

Cette troisième rencontre a réuni plus de 50 participants et intervenants de profils variés : étudiants, (jeunes) agriculteurs, porteurs de projet, cédants et acteurs du secteur agricole et rural.

Avec leur accord, une captation audio a été réalisée en salle.

Un outil d'intelligence artificielle avec accès privé a été utilisé pour générer une retranscription brute des échanges. La restitution de la rencontre telle que proposée ci-dessus est le fruit de notre propre analyse et écriture.

Cette série de cinq rencontres est un projet coconstruit et porté par



Christelle Barboni

Collège des Producteurs
& Réseau wallon de la Politique
Agricole Commune



Antoinette Dumont

Solidarité des alternatives
wallonnes et bruxelloises (SAW-B)

