

## Assolement en commun

# Regrouper des terres et des hommes

**Mise en commun des outils de production, mais conservation du patrimoine, l'assolement en commun est une nouvelle forme d'organisation des exploitations qui permet, en agrandissant les surfaces travaillées, de réduire les coûts de production. Mais pour faire durer une association de ce type, il ne suffit pas de « bien s'entendre ».**



▲ **Joël Cottart** : « L'assolement en commun correspond à une professionnalisation du métier. »

« Dès les années 90, les agriculteurs ont saisi la pertinence de mettre en commun leurs moyens de production. » Joël Cottart, secrétaire général d'ARVALIS - Institut du végétal, parle en connaissance de cause. Agriculteur dans l'Oise, il est

Céline Druesne

membre d'un groupe d'assolement en commun, baptisé Colver, constitué en 1994 avec dix autres exploitations. « Nous ne voulions pas d'un GAEC, qui est la forme la plus aboutie du regroupement d'exploitations, mais qui s'apparente à un mariage. L'assolement en commun est un compromis, une sorte de « GAEC light ». Nous gérons plusieurs exploitations comme une seule et nous mutualisons le résultat à l'hectare. » Car c'est bien cela un assolement en commun : une gestion commune des assolements et des itinéraires techniques, une mutualisation des produits et des intrants, et une structure juridique adaptée (société en participation) où l'autonomie juridique et fiscale de chaque exploitation est conservée.

Pourtant très fier et très heureux de cette situation, Joël Cottart avoue : « cela fait seulement 3 ans que nous affirmons sans crainte que nous travaillons comme cela. » En effet, au démarrage, les problèmes administratifs étaient nombreux. Ce type d'organisation ne correspondait à aucune forme juridique

connue. « Nous avons dû batailler, d'abord au sein de la profession, puis auprès des pouvoirs publics, pour faire reconnaître notre structure. » Car ce type de fonctionnement soulevait des problèmes fiscaux, fonciers, mais aussi au niveau de la déclaration de surface et des aides perçues.

▶ Chaque groupe, à sa mesure et selon ses aspirations spécifiques, construit son projet et élabore un mode de fonctionnement unique.

Depuis la loi d'orientation agricole de 2006, les choses se sont clarifiées. Même s'il n'existe pas d'organisation juridique « type », la société en participation (SEP) reste désormais un passage obligé pour une mise en valeur commune des terres en fermage. Pour la gestion des autres facteurs de production, il n'y a pas de règles. La CUMA, dont les nouvelles dispositions inscrites dans la loi d'orientation agricole permettent de gérer le matériel et la main-d'œuvre en tant que groupement d'employeurs, les sociétés commerciales (SNC, SARL) peuvent



réaliser des travaux en dehors de l'assolement commun, les groupements d'intérêt économique (GIE) sont adaptés à la gestion des approvisionnements... Chaque cadre sociétaire a ses avantages et ses inconvénients. Il faut juste être vigilant sur la complexité administrative et la lourdeur en terme de gestion.

### Un gain de productivité certain

Les objectifs de l'assolement en commun sont multiples. Le premier réside dans la sécurisation du travail. Les travaux sont réalisés à plusieurs sur l'ensemble des exploitations regroupées. Les périodes de pointe se passent plus sereinement et, en cas de coup dur pour un membre du groupe,

celui-ci sera capable de réagir pour passer ce cap délicat.

Grâce à cette organisation collective, la diminution des charges est notable tout en gardant du matériel performant. Le plus grand nombre d'hectares travaillés permet d'amortir le matériel sur une plus grande surface.

Le gain de productivité représente le troisième objectif. Le regroupement des surfaces et l'organisation collective du travail permettent d'optimiser les travaux et engendrent un gain de temps non négligeable.

Une étude menée par ARVALIS - Institut du végétal sur 20 fermes-types fait ressortir une baisse de 10 à 25 % des charges de mécanisation, soit - 20 à - 80 €/ha, et un gain de productivité (opti-

### Simulation des charges de mécanisation en cas d'assolement en commun – Exemple du groupe Solindrois (4 exploitations d'Indre-et-Loire en cours de réalisation d'un assolement en commun) (tab. 1)

	Assolement en commun	En individuel	
		Moy. du groupe	Moy. dans la région
Nombre d'hectares de traction/UTH/an	630	750	
Nombre de CV/ha	1,02	1,85	2,2
Charges de mécanisation (€/ha)	180	240	300
IVAN* €/ha	960	1 350	1 750

\*Investissement valeur à neuf

Dans cet exemple, l'assolement en commun fait baisser les charges de mécanisation de 60 €/ha.

misation du temps de travail) de 30 minutes à 1 h 30 par ha (tableau 1).

### La dimension humaine, un incontournable

Même s'il n'existe pas de schéma type pour s'organiser

en assolement commun, les groupes existants confirment l'importance d'aborder les aspects techniques, économiques, juridiques, mais aussi humains en préalable de toute association.

▶ Les éléments à prendre en compte sont si nombreux qu'un tel projet nécessite une réflexion préalable solide et approfondie.

Une démarche d'assolement en commun repose avant tout sur une histoire d'hommes. Ceci impose de clarifier les attentes des uns et des autres vis-à-vis du projet tout en conservant une cohérence avec ses aspirations personnelles. Chaque futur associé doit se demander comment il envisage son avenir personnel et celui de son exploitation dans le cadre du projet. Négliger cette phase de réflexion peut mettre en péril la pérennité du projet à moyen terme. Pour avoir en effet travaillé uniquement sur l'aspect économique, certains groupes se sont retrouvés en position d'échec.

Bien que fondamental, ce volet « humain », n'est pas à prendre isolément, mais dans le cadre de « la dynamique de groupe » : il s'agit avant

◀ La dimension humaine est capitale dans la construction du projet, mais aussi pour assurer sa pérennité.



© N. Cornec



© N. Cornec

▲ **L'assolement en commun offre plus de sécurité dans le travail, contribue à diminuer les charges de mécanisation et augmente la productivité.**

tout de se donner les moyens de mettre en œuvre le projet technico-économique dans un contexte relationnel équilibré.

### Anticiper la gestion technique, économique et environnementale

L'assolement en commun conduit les groupes à revoir la localisation de leurs cultures dans une logique économique. Ceci conduit à faire un point sur le potentiel des sols, les ressources en eau, l'éloignement des parcelles culturales, pour déterminer quelles productions seront cultivées, quels itinéraires techniques seront pratiqués, comment sera chiffrée la main-d'œuvre nécessaire et disponible selon la période des travaux.

Un point incontournable de la réflexion, à la source des économies réalisées, est la modification du parc matériel. Une étape du travail consiste à construire le nouvel assolement sur la surface totale du regroupement, culture par culture, parcelle par parcelle, en tenant compte des contraintes (climatiques, spatiales...) et en estimant les heures nécessaires pour mener à bien l'ensemble des opérations culturales de l'itinéraire technique. À l'issue de cette phase, un calendrier de travail peut être construit. En fonction de la ressource en main-d'œuvre disponible,

le groupe pourra alors définir le type de matériel permettant d'assurer les types de débit nécessaires...

Il faut également s'interroger sur la clé de répartition des produits, sur la prise en compte du travail et des aides. Pondération des rendements ou des marges brutes historiques? Rémunération mensuelle des heures réalisées par les associés lorsque les surfaces des exploitations sont trop hétérogènes? Mutualisation des DPU?... Enfin, une stratégie commune est à définir vis-à-vis des clients et des fournisseurs (coopératives, contrats...). De ce point de vue, l'harmonisation des stratégies d'approvisionnement ou de commercialisation donne un certain poids dans les relations commerciales et les négociations.

Côté environnement, l'assolement en commun permet généralement de réaliser plus rapidement la mise aux normes des exploitations grâce au regroupement de certains aménagements en un seul lieu (local phytosanitaire, aire de lavage des pulvérisateurs, cuve à fuel...). Un état des lieux des installations présentes sur chaque exploitation doit être envisagé par le futur groupe (stockage engrais et carburant, local phytosanitaire...), en vue de lancer une réflexion globale sur leur mise en commun et leur mise aux normes.

### Volonté et communication sont essentielles

Quatre conditions semblent particulièrement favorables lors de la mise en place d'un groupe d'assolement en commun: une expérience de travail en commun; une même vision du métier pour trouver un maximum de convergences; accepter des règles communes de fonctionnement; s'entourer de partenaires.

La réussite du groupe suppose aussi de définir et d'appliquer au quotidien des règles précises entre les associés. La réflexion portera notamment sur la répartition des responsabilités, la spécialisation éventuelle des personnes, les modes de prises de décision dans le groupe, la délégation des tâches, l'information et la communication entre les membres, la fréquence et le mode de réunions.

▶ **Établir dès le début des règles de fonctionnement précises permet d'améliorer les relations au sein du groupe.**

Les règles de fonctionnement interne doivent être formalisées par écrit dans un règlement intérieur.

Au fil du temps, le groupe devra se fixer des rendez-vous pour s'évaluer, autant sur les résultats économiques que sur la dimension humaine et le

fonctionnement de l'organisation. Il conviendra aussi d'anticiper les modifications dans le groupe (départ en retraite, transmission et intégration de nouveaux associés). Enfin, il est important pour le groupe de réfléchir à des perspectives d'évolution collective: recherche d'optimisation économique, diversification des activités, amélioration de l'organisation interne... La mise en place de nouveaux projets est l'occasion de fédérer les membres et de maintenir la cohésion du groupe.

L'accompagnement du groupe par un conseiller d'entreprise est un gage supplémentaire de succès. Selon les besoins des membres, il pourra être utile de solliciter des appuis spécialisés pour aider le groupe à progresser. ■

### Un guide pour accompagner les motivés

Le projet CASDAR L'assolement en commun a été lancé en 2006, dans un contexte économique délicat: cours des céréales bas, augmentation des coûts des intrants, difficulté de trouver de la main-d'œuvre. Un groupe composé d'instituts techniques et de Chambres d'Agriculture, de GAEC et sociétés et de représentants des CUMA a repéré et analysé le fonctionnement de sept groupes d'assolement en commun, puis lancé une réflexion sur l'accompagnement de projet assolement en commun. Depuis, le contexte économique a évolué, mais cet outil, maintenant bien défini, reste d'actualité pour un certain nombre de situations.

Le guide *Assolement en commun* (gratuit) a été rédigé spécialement à destination des agriculteurs intéressés. Il est disponible auprès de votre Chambre d'Agriculture.

Vous trouverez également de nombreuses informations sur le blog <http://www.centre.chambagri.fr/assolementcommun>

## Le groupe Savelorges

# Le groupe est toujours plus fort que le plus fort du groupe



▲ **Alain Sagot** : « **Le regroupement nous permet d'écrêter les pics de travail, et même de planifier les week-end et les vacances.** »



▲ **Patrice Velard** : « **Chacun peut consacrer plus de temps aux tâches qu'il préfère. Moi, je n'aime pas la mécanique : je laisse faire !** »

**A**lain Sagot a 44 ans. Installé depuis 1990, il exploite 159 ha. Patrice Velard a 52 ans. Installé en 1992, en EARL avec son épouse, il exploite 160 ha. Tous deux habitent le même village du Loiret, Rouvres Saint-Jean. Leur histoire commune commence en 1994 avec l'achat d'une automotrice pour la récolte des betteraves et se poursuit en 1996 avec l'exploitation en commun d'une parcelle d'oignons de 5 ha. Un troisième homme, Gilles Deforges, qui habite aussi le village et exploite 72 ha, les rejoint pour la culture des oignons en 1998.

Petit à petit, des achats de matériel se font en commun.

C'est le manque de main-d'œuvre pour Alain et Patrice, avec des parents vieillissants, qui déclenche le rapprochement des exploitations. « *Nous cherchions de la main-d'œuvre, et Gilles cherchait à travailler plus, car ses 72 ha n'étaient pas suffisants. Nous avons donc pensé assez vite à un regroupement du matériel, avec compensation des heures de travail de chacun. Petit à petit, c'est l'idée de l'assolement en commun qui s'est imposée.* » Cette formule correspondait bien aux motivations de chacun : rester exploitant, avec les épouses pour certains, et conserver le patrimoine. Ainsi, les choses sont claires : le patrimoine d'un côté (terres, bâtiments, quotas), les outils de production de l'autre.

La nouvelle société a donc racheté le matériel de chacun. « *À nous trois, nous avons 450 ha, dont 350 irrigués, et 11 cultures différentes. Le conseiller machinisme de la Chambre d'Agriculture nous a aidés pour construire un parc matériel optimisé. Nous pensions racheter du matériel plus gros. En fait, nous avons le nécessaire sur nos exploitations. Nous avons même vendu du superflu. Aujourd'hui, le parc matériel est comparable à ce que nous voyons chez des collègues qui exploitent seuls 180 ha. Nous avons gagné environ 50 €/ha de charges de mécanisation.* »

Sur le plan humain, les trois hommes se complètent bien : un manager, un animateur, un expert. Chacun a des responsabilités précises pour les tâches connexes, mais pour le travail des champs, les exploitants ont choisi de pouvoir être in-

terchangeables. Les opérations sont enregistrées informatiquement au jour le jour.

Pour eux, la réussite du projet passe par des valeurs communes, des règles claires, et une bonne communication, sans tabous.

▶ Pour le groupe Savelorges, l'assolement en commun est l'aboutissement de plusieurs années de travail ensemble et d'un rapprochement progressif.

Avec le recul, les trois associés estiment avoir atteint leurs objectifs : avoir plus de temps libre pour Alain et Patrice, travailler mieux. Les trois associés apprécient aussi la sécurité que leur apporte leur nouvelle organisation. Lorsque l'un d'eux a été immobilisé deux mois au moment de la moisson suite à un accident, les autres ont pris le relais. « *Nos femmes apprécient aussi : le regroupement nous permet d'écrêter les pics de travail, et même de planifier les week-end et les*

*vacances.* » Le gain de temps est également sensible au niveau des réunions techniques ou d'informations diverses, qui ne mobilisent qu'un des trois à chaque fois.

Le gain est aussi, évidemment, économique, avec des itinéraires techniques plus performants, surtout au niveau des charges de mécanisation.

Mais on sent surtout chez les trois compères un plaisir de travailler ensemble. « *Les agriculteurs ont souvent l'impression qu'ils travaillent mieux que leur voisin. Finalement c'est une question de confiance. Les décisions sont toujours plus fines à trois que tout seul. Certains nous disent qu'ils auraient l'impression de perdre leur liberté. On en perd sur certains aspects, mais pour en gagner ailleurs. Chacun peut consacrer plus de temps aux tâches qu'il préfère. Moi, je n'aime pas la mécanique : je laisse faire !* », plaisante Patrice. « *L'association des cerveaux est exponentielle. Le groupe est toujours plus fort que le plus fort du groupe !* » ■

**Les trois associés voulaient mettre en commun leurs outils de production, mais conserver leur patrimoine propre.** ▼

