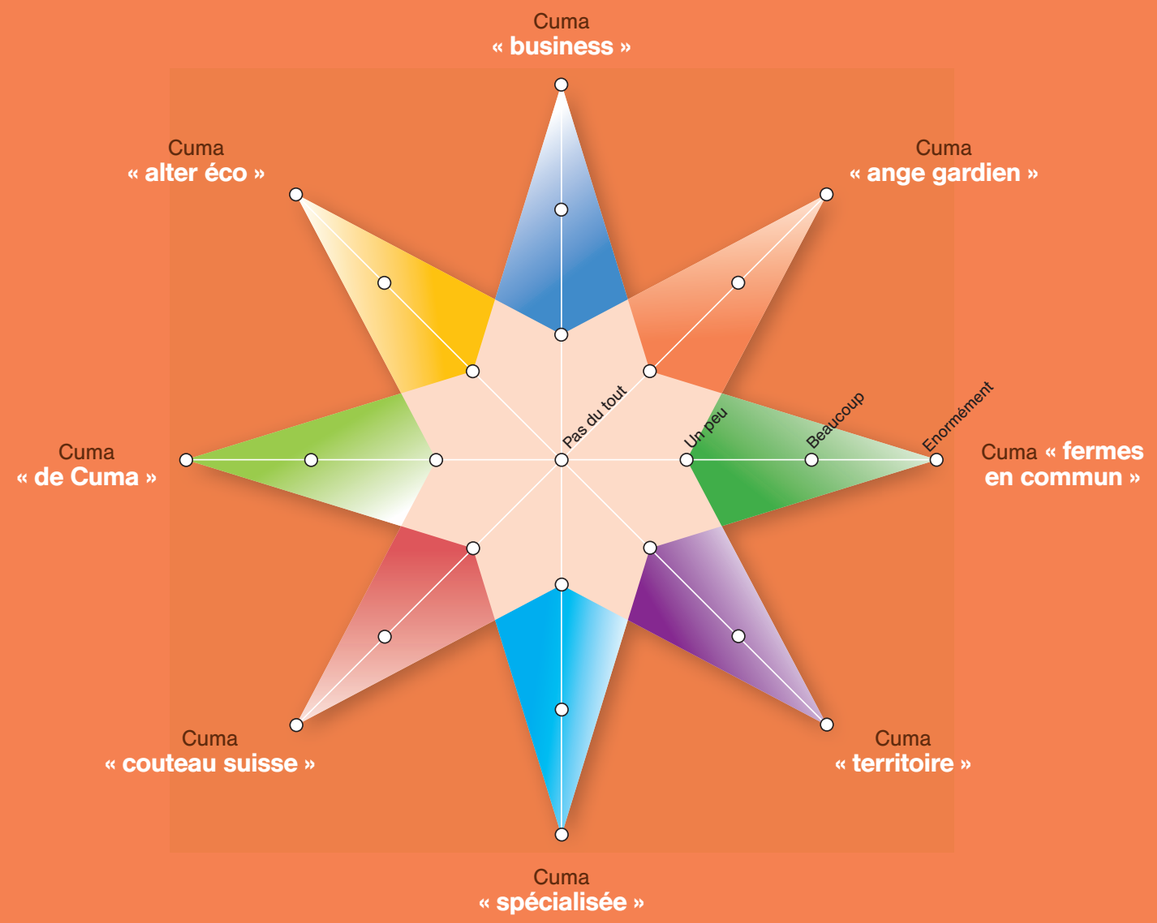
COMMENT UTILISER CES HUIT SCÉNARIOS ?

Ces scénarios ne sont pas des prédictions : ce sont différentes directions que pourraient prendre les Cuma demain. Ils soulignent la grande diversité des Cuma, qui peuvent se retrouver dans un ou plusieurs scénarios en même temps. Au final, l'important c'est de comprendre les évolutions du contexte qui auront une influence plus ou moins forte sur le développement de chacun des scénarios.

La Boussole : ***Une réflexion en 2 temps***

1. Pour chaque scénario, repérez si, aujourd'hui, votre ou vos Cuma s'y retrouvent pas du tout, un peu, beaucoup, énormément ?
2. Et ensuite, interrogez-vous : où seront les curseurs demain ?



ET LA SUITE ?

Les différents scénarios présentés ici ne vont pas tous se développer avec la même intensité à tout moment. Afin de suivre régulièrement l'évolution de chaque scénario, la FNCuma va mettre en place un système de veille. Ce système, alimenté par un réseau d'acteurs permettra de capter sur le terrain des signaux qui paraissent étonnants. L'étude de ces signaux au regard de chacun des scénarios permettra alors de donner aux Cuma des messages d'alerte : **Scénario par scénario, quelle tendance semble l'emporter ?**

Envie d'en savoir plus ?
Contact : Clémence Van de Moortel
01 44 17 57 82
clemence.van-de-moortel@cuma.fr

Conception et réalisation : www.pfnumerique.fr - Crédit photo couverture : © Sly - Fotolia.com

CUMA 2020 ?

Anticipons !

Edito

Stéphane GERARD, Responsable national du Groupe Prospective « Préparons les Cuma de demain »

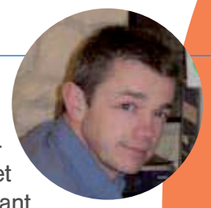
La prospective préventive® :
Qu'est ce que c'est ?

Les huit scénarios à la loupe
Quels avenirs pour les Cuma en 2020 ?

Quelle utilisation dans vos Cuma ?

EDITO

« Préparons les Cuma de demain »



Le contexte de l'agriculture, marqué par de nouvelles donnes (multiplicité des acteurs et des enjeux), suscite de nombreuses interrogations sur son évolution et sur l'avenir de nos Cuma.
Suite au Congrès de Granville de 2002 et au travail sur Cuma 2015, la FNCuma a su réorganiser son réseau autour de cinq pôles de coordination appui (PCA). Forte de cette expérience, et afin de se redonner de réelles perspectives, elle a voulu se réorienter vers une réflexion prospective sur les Cuma à l'horizon 2020.

Les enjeux de cette étude sont de construire un outil d'animation de notre réseau et de faciliter la réflexion des Cuma sur la définition de leurs orientations stratégiques. Se projeter dans le futur nous permet ici de dire que le devenir des Cuma n'est pas uniforme. On ne sait pas quelle forme prendra le dessus mais la prospective nous invite à nous préparer et à mieux appréhender nos Cuma à l'horizon 2020 ; bref, à anticiper !

Cette synthèse émane de travaux conduits par un groupe d'adhérentes et adhérents de Cuma venus de toute la France, avec l'appui de quelques experts et accompagné d'un consultant expérimenté dans le domaine : Joseph Lusteau (Diagonart Conseil).
De Novembre 2008 à Mars 2009, ce groupe de travail « Cuma 2020 » s'est réuni régulièrement pour exprimer sa vision sur les Cuma de demain et dessiner peu à peu des scénarios possibles pour l'avenir. Il a appliqué une méthode fondée sur le dialogue et l'écoute de chacun : la prospective préventive®.

Je vous encourage vivement à décliner cette approche dans vos Cuma ou fédérations afin d'être mieux armés face aux enjeux à venir.

Stéphane Gérard
Responsable National du Groupe Prospective
Membre du Bureau de la FNCuma

LA PROSPECTIVE PRÉVENTIVE®

Une question centrale : quels avenirs pour les CUMA en 2020 ?

Un groupe Cuma 2020
Accompagnés de trois experts, une quinzaine d'adhérents de Cuma ont planché durant trois réunions sur cette question. Les membres du groupe ont été choisis en respectant une diversité la plus large possible.

Ils ont participé :
- **PCA Sud Ouest :** Jean-François Gazard-Maurel ; Georges Laberdesque ; Jacky Pernou
- **PCA Centre Est Méditerranée :** David Couquet ; Laurent Varoux
- **PCA Ouest :** Vincent Barbot ; Jean-Luc Boursier ; Marie-Noëlle Pillaud
- **PCA Centre Ouest :** Christine Pougnon ; Claude Sergent
- **PCA Nord Est :** Etienne Droin ; Laurent Mangeart ; Philippe Tiquet

Ainsi que Lucien Bourgeois (Economiste) ; Gérard Jacquin (Directeur de l'innovation, INRA) et Bernard Poirier (Co-Président de Terres en Villes)

Une méthode
La démarche de prospective préventive® est une démarche d'anticipation sur l'avenir, par la confrontation du vécu de chaque membre du groupe. Il ne s'agit pas d'une prévision mais d'une ouverture sur des futurs potentiels.

Des résultats
Avec la démarche proposée, le groupe a élaboré huit scénarios, qui sont autant de possibilités d'avenirs pour nos Cuma.

Les 8 scénarios

Pour chaque scénario, le pictogramme suivant :

indique le contexte favorisant

SCENARIO 01 — LA CUMA « BUSINESS »

Des entreprises gouvernées par une équipe salariée dirigeante forte, disposant des avantages du statut coopératif, au service de leurs clients adhérents.

- Le prix du service devient le critère de décision
- La « culture client » prédomine
- La forme coopérative se banalise
- L'engagement à la carte se développe dans les Cuma

L'évolution de la politique agricole commune et des marchés conduit les exploitations à se spécialiser ; les agriculteurs ont besoin de prestations de plus en plus techniques et d'une offre de matériels personnalisée en fonction de leurs besoins spécifiques. Ils se tournent alors vers des services clés en main. La Cuma doit faire face à une concurrence de plus en plus forte avec les entrepreneurs du territoire.
Cette évolution est renforcée par les aspirations personnelles des exploitants qui cherchent à diminuer leur charge de travail afin de garder du temps pour eux et leur famille.

Les Cuma s'adaptent donc à ces nouveaux besoins. Elles se rapprochent du modèle entrepreneurial classique avec un président, un directeur et plusieurs salariés, dans une logique d'efficience économique. Les adhérents deviennent des clients qui consomment un service, leur engagement personnel dans la Cuma devient faible. Sur ce marché concurrentiel de la délégation de travaux, le prix et la souplesse de fonctionnement deviennent des critères essentiels de choix.

SCENARIO 02

LA CUMA « ANGE GARDIEN »

Une Cuma capable de saisir les opportunités d'évolution qui se présentent, grâce à un leader actif et un petit groupe d'adhérents solidaires.

→ Les crises appellent à de nouvelles pratiques

→ Des leaders repèrent des opportunités

Changements climatiques, nouvelles réglementations, contraintes environnementales, diminution du nombre d'agriculteurs, nouveaux marchés, etc. : la Cuma navigue dans un contexte qui évolue en permanence, et qui perturbe le fonctionnement des exploitations et des Cuma, de façon positive ou négative.

Grâce à quelques leaders et un noyau dur d'adhérents bien structurés qui savent saisir rapidement les opportunités, la Cuma propose une réactivité et des innovations permettant aux agriculteurs de s'adapter aux évolutions (nouvelles activités, lancement d'expérimentations, d'opérations de communication, …). Elle offre une réponse aux agriculteurs pour gérer avec efficacité toutes ces perturbations.

Les Cuma deviennent alors des structures réactives, de véritables « pépinières » pour des projets ponctuels et collectifs.

SCENARIO 03

LA CUMA « FERMES EN COMMUN »

Une volonté d'anticipation, au terme d'une réflexion stratégique : la Cuma porte le développement en collectif.

→ Les exploitations mutualisent au-delà de la mécanisation

→ Les méthodes d'accompagnement redonnent de la place à l'individu dans le groupe

Les adhérents de la Cuma développent ensemble une réflexion approfondie sur la façon de conduire, chacun, leur exploitation. Ils se regroupent en fonction des opportunités et de leurs affinités. Ces Cuma s'organisent autour d'un petit nombre d'adhérents, mais avec un fort engagement qui s'inscrit dans la durée. Elles peuvent même avoir des filiales (GIE, SARL…) pour certaines activités comme l'approvisionnement ou la vente en commun.

La Cuma est le lieu où cette réflexion stratégique s'organise, et où se concrétisent les projets communs qui en sont issus. En particulier, pour répondre à la diversification du métier agricole, les Cuma se lancent dans de nouvelles activités comme la production d'énergies renouvelables, la transformation de produits à la ferme, ou l'assolement en commun. Et pourquoi pas un robot de traite en Cuma ?

SCENARIO 04

LA CUMA « TERRITOIRE »

La Cuma pivot de l'action et de la réflexion au service des territoires par ses leaders et son organisation.

→ De nouveaux acteurs occupent le territoire

→ La Cuma élargit son champ d'action

La proximité avec la ville, la déprise agricole, le développement des énergies renouvelables, etc., : le territoire où travaille la Cuma bouge ; de nouvelles opportunités de projets en commun se créent avec les collectivités locales, les artisans, les restaurateurs, les associations, etc.

Depuis longtemps, les Cuma gèrent des projets à plusieurs, et s'affirment comme actrices sur leurs territoires ; leurs adhérents ont des responsabilités dans les réseaux territoriaux (conseil municipal, conseil d'administration d'associations, etc.).
Les Cuma savent ainsi créer du lien social entre différents opérateurs, en particulier entre les agriculteurs, historiquement toujours présents sur le territoire, et les autres habitants.
Elles n'hésitent pas à organiser des opérations de communication originales (expositions de matériels agricoles en ville, randonnées, tournois sportifs) et parfois, à créer de nouvelles structures juridiques pour mutualiser des projets (salarié partagé entre les agriculteurs et la commune, hangar commun avec des artisans, etc.) : les adhérents de la Cuma en sont fiers !

Pour bien fonctionner, ces Cuma nécessitent une très bonne animation autour d'un groupe d'adhérents soudés, et un appui de la part de leur fédération.

SCENARIO 05

LA CUMA SPÉCIALISÉE

Des groupes d'agriculteurs engagés et organisés mutualisent des matériels spécifiques et des pratiques.

- Les exploitations se spécialisent
- De nouvelles réglementations, de nouvelles techniques apparaissent
- L'homogénéité des bassins de production structure les Cuma

Les Cuma se développent sur leur base historique autour d'un groupe bien identifié et soudé, avec comme activité principale la mutualisation de matériels. Mais les pratiques agricoles se modifient, elles nécessitent de nouvelles façons de travailler et exigent de nouveaux matériels, toujours plus pointus.

Les besoins des adhérents évoluent : recherche d'efficacité technico-économique et d'innovations techniques, développement de la vente directe, etc. Les Cuma relèvent ce défi et se spécialisent, par exemple dans l'agriculture de précision ou les techniques culturales simplifiées.

Le nombre d'adhérents est relativement faible mais leur implication personnelle et leur engagement sont forts.

SCENARIO 06

LA CUMA « COUTEAU SUISSE »

Une gamme large de services pour un panel divers d'agriculteurs dans une Cuma portée par un noyau dur restreint.

- L'engagement à la carte se développe dans les Cuma
- Les Cuma diversifient leurs services

Depuis toujours, la Cuma offre aux agriculteurs tous les services dont ils ont besoin. Elle proposait déjà hier tout le parc matériel nécessaire aux exploitants (ensileuses, bennes, moissonneuses, tracteurs, etc.). Aujourd'hui, en réponse aux demandes de plus en plus diverses de leurs adhérents, les Cuma multiplient leur offre de services, même parfois au-delà du matériel (main d'œuvre, services « météo » personnalisés en commun, etc.).

Le panel d'adhérents est large, tout comme le panel de matériels proposés. Il existe néanmoins un noyau dur d'adhérents, porteurs du groupe.
Le système d'engagement est à géométrie variable, en fonction des souhaits des adhérents.

SCENARIO 07

LA CUMA DE CUMA

Pour disposer de matériels lourds à l'échelle de bassins de production, les Cuma locales créent des alliances.

La diminution du nombre d'agriculteurs et les niveaux d'investissement dorénavant élevés conduisent les Cuma à trouver de nouvelles alliances, entre elles ou avec de nouveaux partenaires (collectivités locales, entreprises, …) pour atteindre la taille critique capable de viabiliser leurs projets. Elles créent pour cela des inter Cuma et des coopératives dites « de second niveau » qui mutualisent ce que les Cuma de base ne peuvent pas rentabiliser. A l'échelle d'un ou plusieurs départements, ces nouvelles organisations fonctionnent comme levier de développement pour les Cuma.

Dans ce contexte, le réseau national et le réseau de proximité ont toute leur importance en tant qu'outil d'accompagnement. La politique du réseau est déterminante, notamment dans sa capacité à entretenir des relations avec les structures partenaires.

- La recherche d'une taille critique devient essentielle pour les investissements lourds
- Les fédérations mettent en réseau les besoins complémentaires des Cuma

SCENARIO 08

LA CUMA « ALTER ECO »

Au regard des mutations sociétales, les Cuma passent de l'utopie à la réalisation de projets innovants par l'action militante.

La crise est passée par là ! Des agriculteurs veulent produire autrement et s'unissent, au sein de la Cuma, pour concrétiser leurs idées : produire bio, vendre en direct, maintenir une économie locale, etc. Le groupe a une réflexion de fond et une forte volonté d'innovation, avec toujours une même finalité : travailler en commun.

La Cuma est portée par un noyau très actif d'adhérents militants et par un ou plusieurs leaders, qui définissent sa politique. L'engagement militant est très fort, dans la continuité des fondamentaux coopératifs des Cuma.
La Cuma est, pour chacun de ses adhérents, un moyen de ne pas se retrouver tout seul, de se rassurer, et de trouver les moyens de concrétiser un idéal ; le mariage de l'utopie et du pragmatisme.

- Les crises appellent à de nouvelles pratiques
- Des leaders portent des visions alternatives