

Les Cuma, un modèle de Communs?

SIMON CORNÉE

Maître de Conférences HDR
Université de Rennes 1 – Faculté
des Sciences économiques
CREM UMR CNRS 6211
Chercheur associé au CERMi
(Université libre de Bruxelles)

MADEG LE GUERNIC

Docteur en Sciences
de gestion
Université de Rennes 1
CREM / SMART

DAMIEN ROUSSELIÈRE

Professeur d'économie
Institut Agro Rennes-Angers
Directeur adjoint UMR SMART INRAE
Institut Agro
Chercheur associé au CRISES
(Université du Québec à Montréal)



© Entraid' – Cuma de la Cresta (Drôme)

Fruits d'un partenariat établi en 2017 avec la FNCuma, les travaux de recherche menés par l'UMR SMART (Institut Agro/INRAE) et le CREM (Université de Rennes I) livrent leurs premiers résultats. Publiés en novembre 2020, ils offrent la première revue de littérature systématique de l'ensemble des systèmes collectifs de partage de matériel agricole dans le monde. S'appuyant notamment sur la notion de Communs développée par E. Ostrom, les travaux éclairent la participation à ces collectifs par l'arbitrage entre bénéfices directs et indirects (réduction des coûts de mécanisation, gains de productivité, dynamique de groupe et diffusion de pratiques innovantes) et coûts liés à l'action collective. Les résultats mettent en évidence certaines conditions nécessaires à l'émergence et la réussite de ces structures, ainsi que la présence d'un seuil dans la coopération. Ces travaux insistent particulièrement sur la présence d'une structure fédérative, dont la constitution est déterminante pour la pérennité de ces organisations.

Introduction

Les charges de mécanisation des agriculteurs français représentent en moyenne 29 % des coûts fixes des exploitations (AGRESTE, 2016). Le matériel agricole devenant au fil des années plus performant et sophistiqué mais également onéreux, différents types d'arrangements ont été mis en place entre agriculteurs afin d'examiner des alternatives à la propriété individuelle du matériel. Établies par des acteurs disposés à investir et gérer collectivement de l'équipement agricole, ces ententes répondent à l'origine à un besoin d'accès à des machines modernes à un prix modéré. Quatre formes coexistent mutuellement dans les exploitations, en dehors du recours aux Entreprises de travaux agricoles (ETA) et à la propriété individuelle : l'entraide ; les associations de cercles de machines (*machinery rings*) mettant en relation propriétaires et emprunteurs ; les partenariats formels ou informels

entre agriculteurs et les coopératives de partage de matériel agricole (Cuma), dont le réseau français est constitué de 11 740 structures et de fédérations locales. Afin de mieux comprendre la participation à ce type d'organisation, notre travail a consisté dans un premier temps à dresser un état des lieux des bénéfices attendus et coûts associés aux institutions de partage de matériel agricole en menant une revue exhaustive de la littérature. 54 documents ont été retenus, particulièrement adaptés à décrire avec précision les différents comportements et stratégies en matière de partage de matériel agricole dans le monde. Dans un second temps, nous nous référons aux grilles d'analyse conçues pour étudier les arrangements institutionnels et dynamiques de groupe dans les Communs afin de comprendre les modalités du succès de ces organisations.

Des Cuma aux Communs

On qualifie de Commun une ressource gérée conjointement par un ensemble de coopérateurs, suivant des règles institutionnelles décidées collectivement. Le Commun est donc à la fois la ressource partagée et l'ensemble des arrangements institutionnels qui découlent de l'action collective et régissent son appropriation par les membres coopérateurs. Les Communs ont été particulièrement étudiés depuis leur conceptualisation. En particulier, les travaux d'Ostrom (1990) et Agrawal (2001), basés sur des observations de terrain, fournissent une liste de principes de gestion durable de ces structures. Les dynamiques institutionnelles et les caractéristiques de groupe y sont examinés pour mieux comprendre la mise en place et la pérennité de ces organisations. Ces principes doivent être vus comme un ensemble de caractéristiques partagées, nécessaires au développement de l'organisation, sans être toutefois suffisants à garantir son expansion. Si l'analyse des Communs s'est principalement portée sur la gestion de ressources naturelles en propriété commune, la ressource peut également être de

nature artéfactuelle, c'est-à-dire être créée *ex-nihilo* par l'activité humaine. Ce dernier partage bon nombre des caractéristiques du Commun, à commencer par la rivalité (la consommation simultanée du bien par un autre utilisateur empêche ma consommation personnelle) et la difficile excluabilité (il est difficile d'exclure un utilisateur de la consommation du bien). L'absence de préexistence du Commun artéfactuel à l'action collective rend sa création et son développement plus dépendants encore du contexte institutionnel que le cas naturel, où les membres doivent uniquement s'accorder sur les modalités d'appropriation (et non la nature même) de la ressource. L'identification des principes de gouvernance « durable » dans la littérature permet ainsi de sélectionner et filtrer les documents les plus pertinents pour mieux comprendre la mise en place et le développement des Cuma, illustration du Commun artéfactuel.

Entre coûts et bénéfices du partage de matériel agricole

Publiés entre 1950 et 2018, les 54 documents qui ont passé les filtres de notre revue de littérature systématique couvrent en majorité les pays développés dont la France (44 % de l'échantillon). Les diverses formes apparaissent, même si les Cuma sont prédominantes mais concentrées.

Tableau 1: Modalités de partage de matériel agricole documentées et identifiées

Pays	Type et nombre de structures
France	11 740 Cuma, environ 250 000 exploitations
Allemagne	230 « cercles de machines », environ 192 000 membres
Autriche	86 « cercles de machines », environ 73 000 membres
Suède	20 « cercles de machines », environ 5 000 membres
Norvège	25 % des exploitations laitières
Écosse	10 « cercles de machines », environ 7 000 membres
Belgique	110 Cuma
Irlande	900 partenariats de partage
Angleterre et Pays de Galles	10 « cercles de machines »
Canada (Québec)	70 Cuma
États-Unis	Nombreuses modalités de partenariat de partage
Bénin	Entre 115 et 132 Cuma

Ces formes, documentées, nous renseignent sur les modalités de participation d'un agriculteur à un collectif de partage, par l'arbitrage entre bénéfices et coûts liés à l'action collective. Les bénéfices peuvent être directs (réduction des coûts de mécanisation et gains de productivité par l'obtention de matériel moderne à un prix compétitif), mais également indirects, notamment par l'acquisition d'un matériel souvent à la pointe de la technologie. L'adoption d'un tel équipement permet, d'une part, d'améliorer les conditions de travail, de réduire le risque de pannes et d'accidents et peut favoriser l'adoption de pratiques environnementales plus vertueuses. D'autre part, la création d'une dynamique de groupe favorise l'entraide, le soutien et l'apprentissage mutuel entre les membres, ainsi que le partage d'idées et les retours d'expériences sur des pratiques inédites ou innovantes des pairs.

Ces potentiels bénéfices sont assortis de coûts liés à l'action collective. Les coûts directs, c'est-à-dire sans supposer de comportements opportunistes de la part des coopérateurs, sont principalement liés à la gestion du temps et des équipements (timeliness costs) et

figurent parmi les plus cités (dans 80 % des études) : ils sont considérés comme étant la raison principale de l'échec des coopératives de partage de matériel aux États-Unis entre les années 1930 et 1960 (USDA, 1980). Ce sont typiquement les coûts provoqués par le fait que le matériel ne peut pas être à deux endroits au même moment : ils s'imposent donc particulièrement aux coopérateurs lorsque l'utilisation du matériel est contrainte par une fenêtre temporelle très restreinte. Ces coûts peuvent également être renforcés par les délais et pannes provoqués par le manque de connaissances ou pratiques des coopérateurs sur le matériel en question. Les coûts indirects sont la conséquence du comportement opportuniste que peuvent avoir certains agents. Bien que souvent cités dans la littérature théorique, les études de cas ne semblent pas indiquer une prédominance de ces coûts (39 % des sources seulement). Cela peut s'expliquer par le fait que le partage se fait dans un cercle restreint d'interconnaissances (amis, voisins, famille) et qu'il peut être socialement très coûteux en terme réputationnel de se dérober à ses obligations.

Communs et Cuma: des conditions nécessaires similaires pour une gestion durable

Les principes mis en lumière par Ostrom (1990), mis à jour par Cox *et al.* (2010) qui caractérisent un développement durable de la ressource partagée semblent vérifiés dans les Cuma. Le niveau de coopération dépend, à la mise en place d'une institution de partage de matériel, du capital social des membres et de la confiance qu'ils accordent à leurs pairs. La création du collectif suppose la préexistence d'un acteur ou groupe d'acteurs qui porte le projet, avec des liens sociaux forts, internes et externes au groupe. L'influence des expériences passées des membres en matière de coopération (concernant le partage de matériel ou non) est prépondérante. L'interdépendance des membres permet, d'une part, la spécialisation et la valorisation des compétences individuelles. L'homogénéité dans les valeurs, dans l'éthique du travail et la présence d'un intérêt commun renforcent, d'autre part, la cohésion du groupe, mais peut également être source de frictions en cas d'activités

similaires, avec des besoins en matériel identiques au même moment. En ce qui concerne les arrangements institutionnels, nos résultats semblent converger avec la littérature sur les communs. Seule l'absence de mention explicite dans notre littérature à l'existence de sanctions graduées en cas de manquements d'un coopérateur semble indiquer des méthodes alternatives de prévention et gestion des conflits dans les Cuma, qui tendent à rendre la présence formelle de sanctions obsolètes. Cette gestion passe par la recherche du consensus sur des règles considérées par tous comme équitables. À l'extrême, certaines institutions écartent volontairement l'établissement de règles formelles pour privilégier le respect par l'honneur et l'engagement dans l'institution. Présent également dans les travaux d'Ostrom, la présence d'un réseau fédératif fort semble capital pour expliquer le développement de ces structures.

Le rôle capital de la fédération

Dans le cas des Cuma, la présence d'un réseau fédératif en soutien à ses membres semble faciliter la transition de la gestion de l'institution à la génération suivante de coopérateurs. Ce type d'organisation institutionnelle est similaire aux caractéristiques des coopératives de crédit Raiffeisen, Mondragon, ou les kibboutzim en Israël à leurs débuts, qui limitaient volontairement la taille des unités de base et profitaient des économies d'échelle à un niveau fédératif. Ostrom semble elle-même observer dans ses travaux l'importance d'une gouvernance polycentrique pour la pérennité des Communs, c'est-à-dire l'existence de multiples niveaux fédératifs mis en place pour répondre à chaque défi rencontré à l'échelle

adéquate. D'une part, l'approche *bottom-up* laisse une autonomie d'initiative certaine aux Cuma à l'échelle individuelle, leur permettant de se maintenir et se développer en proposant des services adaptés aux besoins et communautés locales. D'autre part, l'enchâssement d'unités à différents niveaux permet d'aborder et de régler à un niveau plus large des problématiques partagées par les structures individuelles et la mise en place d'une représentation institutionnelle unique qui favorise la reconnaissance du réseau par les pouvoirs publics. L'application des principes de gestion durable des Communs aux Cuma semble justifier le succès et la pérennité de ces collectifs.

Seuil et tragédie de la coopération

Aucun des documents de notre revue de littérature ne fait mention d'une institution de partage de matériel qui aurait approfondi son intégration jusqu'à atteindre un modèle

similaire au Kibboutz. L'hétérogénéité des membres apparaît comme le facteur principal qui fixe ce plafond de verre dans l'intégration : en dépassant ce seuil invisible,

l'institution risque de détruire l'équilibre fragile qui retient en son sein des membres aux intérêts, dotations et caractéristiques divergentes. La participation aux collectifs s'articule autour de plusieurs fondements éthiques, du socialisme aux racines du catholicisme. Notre travail révèle que la prise de conscience de la communauté formée peut mener à la recherche du bien commun, à l'instar de la volonté de regagner en autonomie – reprendre le contrôle face aux fluctuations des marchés, des discontinuités en matière de politiques publiques – mais également à des réorientations vers des pratiques agricoles plus vertueuses, comme viser à l'autosuffisance énergétique

ou converger vers l'agro-écologie. Ces changements peuvent s'exprimer par un ajustement progressif de l'équipement possédé ou en adaptant la ressource actuelle en accord avec la qualité visée. Ces changements sont possibles dans ces institutions de partage de matériel grâce au processus démocratique et délibératif qui y a cours. Toutefois, si les Cuma restent un des derniers espaces où des agriculteurs aux valeurs et représentations différentes peuvent dialoguer (Cordelier, 2014), la convergence des valeurs des membres vers un niveau qui fasse consensus n'est pas toujours possible, surtout lorsque l'intégration est particulièrement poussée. La polarisation entre agri-

culture intensive et agriculture familiale qui caractérise le contexte agricole actuel est l'illustration des difficultés à s'entendre sur les modalités de coopération à atteindre dans ces institutions. Certains coopérateurs peuvent alors ressentir une perte de repères, une inadéquation des valeurs qui se traduit par la mise en danger de l'institution, aboutissant à la «tragédie de la coopération». Les Cuma sont des espaces privilégiés de dialogue, d'innovation et d'expérimentation : comment inciter et accompagner ces transitions lorsque le consensus n'est pas toujours possible ? ■

Type	Common-pool resource	Common-property assets
Exemples	Nappe aquifère	Coop d'utilisation de matériel agricole (Cuma)
Caractéristique de la ressource	Naturel, préexistante	Artéfactuelle, inhérente à la coopération
Stock de la ressource	Eau	Machine
Flux de la ressource	Prélèvement	Heures d'utilisation
Intérêt individuel vs Intérêt collectif	Surconsommation vs préservation	Surutilisation vs maintien
Quantité	M ³ d'eau disponibles	Disponibilité du matériel (heures)
Qualité (utilisateur et communauté)	«Pureté» de l'eau + usage	Type de matériel + usage

Pour aller plus loin

Cornée, S., Le Guernic, M. & Rousselière, D. (2020), Governing Common-Property Assets: Theory and Evidence from Agriculture, *Journal of Business Ethics* 166(4), 691–710.

Références

- A. Agrawal, 2001. Common property institutions and sustainable governance of resources. *World Development*, 9(10), 1649–1672.
- AGRESTE (Service de la Statistique du Ministère de l'Agriculture), 2016, « L'équipement des exploitations agricoles », *Primeur*, 334, 1-8.
- S. Cordelier, 2014, « Une histoire de la coopération agricole de production en France », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 331, 45-58.
- M. Cox, G. Arnold, & S. Villamayor Tomás, 2010. A review of design principles for community-based natural resource management. *Ecology and Society*, 15(4), 38–57.
- FNCuma, 2019, *Cuma : Chiffres clefs 2019*. Paris: Fédération Nationale des Cuma.
- E. Ostrom, 1990. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- USDA, 1980. Cooperative benefits and limitations, farmer cooperatives in the United States. Cooperative information report 1 section 3, United States Department of Agriculture, Washington.