

# MEMORANDUM COMPAGNONS de la TERRE

Rédigé par

les administrateurs en place : Paulette Berzi, Alec Bol, Delphine Stevens, Jean-Marc Michalowski  
la déléguée à la gestion journalière : Ariane Hermans

Il a été soumis à tous les anciens administrateurs. Certains n'ont pas souhaité ou n'ont pas pu commenter/valider, le texte proposé. D'autres l'ont validé ou ont apporté leur contribution: Christian Jonet, Vincent Dauby, Hermann Pirmez, Florence Trokay

Par ailleurs, une étude plus large est en cours de rédaction par Lou Plateau, invité permanent du CA et doctorant sur le thème des collectifs de production.

## INTRODUCTION

Ce mémorandum a pour but de partager les expériences positives et les écueils de la coopérative « Les Compagnons de la Terre ». Il s'adresse à tous et est destiné à être rendu public. Les citations doivent bien évidemment être reprises telles quelles, être contextualisées, et être clairement référencées.

## Le CONTEXTE de DÉPART

Le projet des Compagnons de la Terre est né à un moment de prise de conscience de la profonde toxicité et vulnérabilité des systèmes agro-alimentaires qui nous nourrissent et de la nécessité d'un changement radical de trajectoire, avec la création de systèmes agroalimentaires locaux, écologiques, diversifiés, décentralisés et transparents. Le point critique pour la mise en œuvre de tels systèmes agro-alimentaires concernait leur viabilité économique, face à une agriculture dopée au pétrole bon marché et aux subsides européens orientés majoritairement vers l'agriculture non-durable.

Les concepteurs du modèle agro-économique des CDLT avaient identifié que la production agricole primaire telle qu'elle est majoritairement pratiquée en Wallonie, et exportée à bas prix sur les marchés internationaux, ne pouvait procurer une rémunération décente aux producteurs. Leur plan de bataille misait sur :

- 1) Les activités de transformation agro-alimentaires supposées générer une plus-value importante par rapport à la production primaire ;
- 2) La vente en filière courte, et même autant que possible en direct, afin de se passer des intermédiaires qui prélèvent une partie importante de la marge économique au détriment des producteurs ;
- 3) Un travail collaboratif avec d'autres producteurs pour diminuer les coûts de production via des mutualisations diverses et des économies d'échelle.

**Le PLAN d'AFFAIRES INITIAL** : des hypothèses agronomiques et économiques trop optimistes.

Le plan d'affaire initial, réalisé dans la précipitation par un ingénieur agronome "visionnaire", n'a pas été suffisamment confronté à la vision et à l'expertise d'acteurs de terrain (agronomes, maraîchers, éleveurs, ...) extérieurs au projet. Des financiers ont été consultés mais ils l'ont été sur les chiffres, qui en termes comptables semblaient corrects. Ces experts financiers n'étaient ni mandatés, ni qualifiés pour vérifier les hypothèses agronomiques. La prise de risque initialement prévue était conséquente, mais tous les fondateurs se sont fiés aux allégations agronomiques du rédacteur du projet. Or, celles-ci se sont avérées irréalistes ou trop optimistes, notamment sur la question des délais pour maîtriser un métier ou installer des infrastructures, mais également sur la quantité de main d'oeuvre qualifiée nécessaire, et sur divers aspects réglementaires.

Maîtriser plusieurs métiers en 5 ans sans qu'aucun des membres impliqués soit un professionnel du domaine concerné était une illusion (voir chapitre sur les ressources humaines). Production,

commercialisation, transformation, accompagnement (consultance et formation) et mutualisation (équipements et services) sont autant de métiers (et non de hobbies) différents.

Illustration explicite : le premier métier choisi pour la production – le maraîchage - n'a été maîtrisé qu'en 2018, soit trois ans après la création de la coopérative. On ne s'improvise pas producteur. De nombreux agriculteurs de la région nous avaient mis en garde, mais nous avons fait la sourde oreille, portés par l'enthousiasme des débuts.

La lenteur est clé de voûte de la dynamique paysanne et de l'agroécologie. L'agriculture n'est pas un projet d'entreprise classique et la paysannerie n'est pas qu'une façon de produire. Il ne faut pas l'oublier quand on veut « révolutionner » l'agriculture tout en s'insérant dans la paysannerie et l'agroécologie.

Concernant le modèle initial de rémunération et de statut, devaient coexister dans le projet des indépendants associés et des salariés. Malheureusement, la seule expérience menée avec un indépendant associé s'est avérée extrêmement compliquée et a été laissée de côté entre fin 2016 et mi 2018.<sup>1</sup>

### **La RAISON d'ÊTRE du projet initial.**

Les CDLT proposaient un projet aux objectifs très larges, ce qui le rendait évidemment séduisant, car il faisait rêver à un changement de paradigme tant local que global ("changer le monde"), auquel de plus en plus de personnes aspirent. Avec autant d'ambitions, la raison d'être et la mission sociale pouvaient plaire à tout le monde. Mais ce champs de possibles était trop vaste ! Prioriser les objectifs et les moyens de mise en oeuvre s'est avéré impossible. Et d'ailleurs, depuis le début, des discussions ont eu lieu sur la raison d'être : de manière informelle, mais également lors de journées de réunion (le 26/3/2016 + we des 21 et 22 octobre 2017 ). Les administrateurs se sont succédés à un rythme trop rapide. Ce phénomène montre que le problème de clarté a persisté : face au manque de vision claire, la définition d'une stratégie était extrêmement compliquée.

Les rotations fréquentes au poste de trésorier sont encore plus symptomatiques de ce constat: comme si d'une certaine manière les CDLT avaient oscillé entre projet citoyen, collectif, alternatif, et projet d'entreprise devant être viable sur le marché et rendre des comptes en positif. Cela a évidemment contribué à précipiter notre perte.

---

<sup>1</sup>Lorsque le conseil d'administration est revenu avec cette idée, via le projet d'entreprise partagée, la plupart des coopérateurs s'étaient familiarisés avec le salariat et avaient sans doute perdu de vue cette notion de producteurs indépendants solidaires entre eux, et bénéficiant de la mutualisation d'outils.

Aujourd'hui, le conseil d'administration reste persuadé que ce type d'entreprise partagée peut être l'une des solutions pour les néo-paysans. La structure juridique des Compagnons de la Terre dans ce cas aurait été une sorte de coupole permettant à des paysans – les véritables compagnons de la terre – de s'installer, de se renforcer mutuellement, de s'entraider. Des projets de ce type existent déjà en France, l'idée fait son chemin en Belgique, notamment via la SAW-B.

Malheureusement, le retour vers cette idée, présente dans les gènes des CDLT, s'est fait trop tard, d'autant que les fonds espérés de la part de Terre de Vie et de la fondation Roi Baudouin n'ont pas été reçus. Impossible d'effectuer un tel virage avec la menace d'une faillite imminente.

## L'IMPLANTATION du projet

Pour rappel, les CDLT ont démarré en 2015 sur le site d'Ecotopia à Tilff. Ils y ont débuté avec du maraîchage sur une surface de 0,5 Ha. Malheureusement, cette expérience a été de courte durée. En effet, la convention passée avec Ecotopia n'a pu être reconduite, à cause essentiellement de facteurs humains évoqués dans le point sur les ressources humaines.

Le déménagement vers le Domaine de Cortils est alors apparu comme une opportunité miraculeuse, rendue plus séduisante encore par la beauté du lieu. Malheureusement, nous n'avons pas su nous approprier cette opportunité, car la nouvelle implantation n'a pas été suffisamment étudiée par les porteurs du projet à l'oeuvre à l'époque, qui se sont immédiatement lancés dans l'action :

- situation géographique : éloignée de Liège, sans accès facile en transports en commun, ce qui a privé plusieurs coopérateurs du plaisir de soutenir le projet de manière concrète.
- infrastructures inexistantes : l'installation de l'activité maraîchère a été réalisée sur les sols les moins adaptés (en pente), sans prévoir au préalable les infrastructures nécessaires comme une installation de lavage de légumes, l'électricité, l'irrigation, une chambre froide, un accès carrossable, ...
- l'élevage de porcs a aussi été sérieusement envisagé, alors que les professionnels wallons du porc bio étaient en plein marasme, et que des contraintes paysagères (légales) interdisent cette pratique sur une partie du site.
- manque de concertation avec la coopérative des Cortils, propriétaire du lieu: il aurait fallu penser le projet globalement AVEC les Cortils, prendre le temps de discuter pour créer de la sensibilisation, de la collaboration, de l'animation, pour créer un modèle de vie à la ferme qui aurait attiré les curieux de la transition... De plus, le manque de tact dans la gestion des relations au quotidien a failli nous coûter une expulsion.

La dimension du site d'Ecotopia, au contraire de celle des Cortils, aurait pu permettre de tester à une plus petite échelle la mise en oeuvre du modèle initial : celui d'une petite ferme agro-écologique (3HA), basée sur la polyculture-élevage, reproductible sur d'autres sites. Mais le projet qui se voulait multi-sites a vite changé de dimension dès notre départ de Tilff pour Blegny. La notion d'essaimage n'aurait sans doute pas été diluée comme elle l'a malheureusement été face à la grandeur du site des Cortils.

Une nouvelle région, celle de Blegny, s'est approprié le projet des CDLT, en se fiant à ce qu'elle voyait sur le site des Cortils. Or, les réalisations ne correspondaient que partiellement aux idées de départ (comme évoqué ci-dessus). C'est ainsi que les nouveaux sympathisants du projet ont focalisé leur attention sur le maraîchage, le salariat, l'aspect social,... Ces aspects étaient bien évidemment présents dans le projet initial mais n'étaient pas les seuls.

## La GOUVERNANCE du PROJET

### Sur le terrain.

Dès le départ, l'aspect collectif du projet a été mis en avant, que ce soit au niveau de la concrétisation sur le terrain ou au niveau de la gestion. Mais cet aspect collectif n'a pas été suffisamment maîtrisé, d'où un manque d'efficacité et de la frustration chez les nombreux bénévoles impliqués.

Un fondateur a alors proposé avec force et conviction de tester un système de gouvernance alternatif et innovant : l'Holacracy. Cette dernière, basée sur un principe d'autogestion du collectif, était supposée permettre de concilier efficacité professionnelle et bien être des personnes impliquées dans la coopérative. L'Holacracy était cependant inconnue de la plupart des acteurs. Bien sûr, des formations – qui ont coûté cher à la coopérative, il fallait bien payer les intervenants - ont été organisées, mais la technique holocratique est trop complexe que pour la maîtriser en quelques jours. Les quelques personnes qui ont fait l'effort de maîtriser mieux que les autres les

procédures holocratiques ont logiquement concentré énormément de pouvoir, et ont trop souvent pris appui sur ces règles complexes pour faire taire leurs contradicteurs.

La structure d'une coopérative citoyenne, bien qu'elle offre de nombreux avantages (capital, ressource de compétences, bonnes volontés multiples, énergie, ...) est déjà en soi un bateau bien difficile à conduire. Les défis agricoles et économiques à relever étaient immenses, et le personnel de terrain n'était pas expert en la matière. Dans ce contexte, il n'était pas du tout judicieux d'expérimenter, dans la précipitation, une gouvernance aussi complexe que l'holocratie.

#### Au niveau légal du Conseil d'Administration.

Au surplus, d'importantes divergences ont vu le jour entre une partie de l'équipe de terrain, pour qui l'Holacracy semblait être devenue centrale dans la coopérative, et le Conseil d'Administration, désireux que les travailleurs retrouvent le chemin des champs plutôt que de perdre un temps certain en réunions holocratiques. L'état du terrain laissait fortement à désirer et de nombreux manquements étaient constatés. Le CA, légalement responsable de la gestion de la coopérative était dépossédé de ses prérogatives au profit de l'équipe de terrain et, après maintes tentatives de conciliation, il a finalement tranché la question en décidant d'abandonner le système de gouvernance Holacracy.

Le désaccord sur ce point, ainsi que le facteur humain et les conflits interpersonnels, ont constitué une des principales raisons de la crise profonde vécue par les CDLT en 2017, crise qui a entraîné par la suite, un retard permanent dans la succession des pratiques culturelles.

Une fois la direction du projet reprise en main, le CA a souffert de désaccords en son sein. Il a évidemment maintenu un mode de fonctionnement démocratique, mais une décision collective n'est pas la somme des avis de chacun (impossible à réaliser), il faut donc pouvoir faire passer le consensus avant ses propres opinions. Tout en restant courtoises et modérées, certaines personnes n'ont pas eu la capacité de le faire. Ce mode de fonctionnement, parfois trop consensuel a eu pour conséquence des prises de décision trop lentes, alors qu'il fallait réagir rapidement face à la situation des CDLT qui était déjà identifiée comme périlleuse.

Avec le recul, l'on peut s'interroger sur les conditions d'exercice du mandat d'administrateur :

1) Contrairement à une entreprise commerciale classique, l'actionnariat aux CDLT est dispersé sur plus de 500 coopérateurs. L'administrateur a donc une part en général faible du capital, ce qui ne favorise pas son implication. Pas par manque de sérieux, mais parce que sa vie professionnelle est ailleurs, et qu'il gère la coopérative sur son temps libre. La conscience collective, la défense d'idéaux, l'envie de défendre la souveraineté alimentaire, sont de belles motivations, mais suffisent-elles quand on se rend compte du temps que demande la gestion d'un tel projet, et des responsabilités engagées ?

2) Il était trop facile de démissionner de son mandat d'administrateur. Dès que les choses n'allaient pas comme ils le voulaient, certains administrateurs ont démissionné du jour au lendemain, emportant avec eux beaucoup de connaissances, et laissant les autres désemparés.

#### **La GESTION par l'équipe de TERRAIN**

« On a tout fait à l'envers » : monté des serres avant d'installer l'eau et l'électricité, produit avant d'étudier les canaux de commercialisation... N'importe quel producteur vous dira que c'est illogique. Mais emportés par leur élan, les fondateurs sur le terrain ont voulu y croire. Ce qui a posé problème par exemple en 2018, quand la commercialisation en direct, combinée à l'achat revente, sont apparues comme fondamentales dans le projet des CDLT. Il n'y avait pas de frigo. Un frigo nécessitait une ligne électrique, et un abri, qui n'existaient pas, et leur installation allait

coûter relativement cher.

Par ailleurs, faute de programmation claire, la consigne sur le terrain était d'avancer par tâtonnements, en se disant que l'on apprend de ses erreurs. Cette façon de faire convient sans doute pour un projet à petite échelle, comme un potager personnel ou collectif, mais cela ne tient pas du tout la route pour une entreprise qui prétend créer 15 emplois en 5 ans et lever 1,5 millions d'euros.

## **La GESTION par le CA**

Au niveau du CA, un premier problème a été le manque de lien avec l'équipe de terrain, qui a pris plusieurs décisions maladroites, voire dommageables, tant en termes d'investissements que de stratégie. Les administrateurs ont sans doute trop fait confiance aux deux concepteurs du projet présents sur le terrain pour son opérationnalisation, et se sont rendu compte un peu tard des erreurs commises. Le contexte était alors celui décrit dans les paragraphes sur la gouvernance.

Par ailleurs, voyant les difficultés de terrain, certains membres du CA se sont investis à partir de 2017 dans l'opérationnel, au détriment de la réflexion stratégique qui semblait de plus en plus complexe. Ces interventions ont provoqué des tensions chez les travailleurs, et parfois détourné l'attention des administrateurs sur l'opérationnalisation, qui a pris trop de place en réunions, au détriment de l'établissement d'une stratégie.

Contrairement à l'équipe de terrain, le CA a manqué d'audace et d'autorité dans l'exercice de son mandat. En voulant respecter les idées des salariés et de l'équipe de terrain, en voulant communiquer un maximum avec l'Assemblée Générale, il a péché par excès de conciliation, et perdu un temps précieux en n'osant pas prendre de décisions radicales, même en période de crise.

Durant cette dernière année 2018, le CA partiellement renouvelé a vite pris conscience de l'urgence de redessiner le projet des CDLT. Malheureusement, le groupe d'administrateurs n'a pas su s'entendre suffisamment rapidement sur la nouvelle stratégie à adopter. Il a donc fallu passer par un questionnement de l'assemblée générale pour donner la nouvelle direction à adopter. Ce processus, bien que logique vis à vis des objectifs démocratiques des CDLT, a été trop gourmand en temps que pour opérer le virage rapide qui devait être pris.

## **Les RESSOURCES HUMAINES**

Dès le départ, les Compagnons de la Terre ont manqué de compétences adéquates. L'équipe de départ étant extrêmement impliquée, des nominations ont été effectuées « par cooptation », c'est à dire entre pairs, sur base de l'enthousiasme, de l'implication, de la motivation, et non sur base des compétences nécessaires au poste occupé. Or, la bonne volonté ne suffit pas à gérer une entreprise.

### L'équipe de terrain.

La première maraîchère terminait à peine sa formation ; la première coordinatrice entrait dans le monde du travail avec une formation éloignée des responsabilités occupées ; le deuxième responsable du terrain se tuait au travail mais était agriculteur, et pas maraîcher. Pour la seconde coordinatrice, le CA a privilégié les compétences humaines et la continuité pour assurer la cohésion de l'équipe et préserver le capital humain, alors que les priorités n'étaient sans doute plus à l'animation de la communauté mais bien, déjà, à une réflexion stratégique de fond sur le modèle économique intenable des Compagnons.

### Les bénévoles.

Rapidement après le démarrage des CDLT, des frustrations sont apparues dans le chef des bénévoles, suite aux tensions mentionnées dans le paragraphe sur la gouvernance. Nombreux sont ceux qui se sont démobilisés au moment de la crise de fin 2016-début 2017, mais également dans les mois qui ont suivi. La maîtrise du terrain par le nouveau maraîcher engagé en décembre

2017, le lancement des marchés, ainsi que les fêtes sur le site ont suscité de nouvelles vocations et/ou ramené des bénévoles. Mais les craintes sur la viabilité de l'activité ont pris le dessus dans les préoccupations de la coordination et du CA, et ces bénévoles n'ont pas été encadrés comme ils auraient dû et pu l'être dans un projet en pleine santé .

### Le CA.

Le CA, aussi motivé soit-il, a également manqué de compétences, notamment en stratégie dans le domaine agricole. Des financiers ont tenté avec raison de faire entendre leurs voix, mais il leur manquait certaines données spécifiques à la production de base. Par ailleurs, certains acteurs n'avaient aucune envie de les entendre, trop emballés par leur utopie d'un projet novateur, qu'ils idéalisait, sans avoir envie de regarder en face les écueils possibles.

Dès le départ, le projet a manqué d'un gestionnaire, ce qui n'est pas incompatible avec l'aspect collectif. L'agronome de terrain à l'origine des CDLT portait le projet mais n'avait pas de vision réaliste sur la rentabilité des différentes activités de production, de même que les responsables de production ayant suivi. Et les financiers qui se sont succédés au CA, de leur côté n'avaient pas d'expérience de terrain, que ce soit en maraîchage, élevage ou autre.

Avec le recul, l'idéal aurait été un porteur de projet, impliqué dans le CA et qui soit à la fois homme/femme

- de terrain,
- à l'aise avec les chiffres, et capable de rectifier le tir rapidement
- en accord moral avec la nécessité de dégager du bénéfice, avec quelques fois l'autorité pour ce faire
- et qui puisse en même temps assurer un leadership humain respectueux de tous.

Ce porteur de projet aurait pu être un coopérateur, administrateur délégué intéressé aux résultats financiers (voir chapitre sur la gouvernance)

La perle rare ne s'est jamais présentée, et la répartition de ces quatre compétences sur des personnes différentes était extrêmement difficile à mettre en pratique.

### Le salariat

L'installation et la maîtrise du seul maraîchage ont pris trois ans. Or, le maraîchage sur petite surface est une activité qui rapporte trop peu financièrement pour faire vivre une entreprise « classique ». En effet, des différentes rencontres que le CA a pris la peine d'organiser en 2018 avec d'autres producteurs ou acteurs de la filière alimentaire, il a pu constater qu'un maraîcher sur petite surface (max 1ha) peut gagner au grand maximum 15€ brut de l'heure. Cela est donc largement insuffisant pour payer un salaire (environ 20€/h). Par conséquent, il était illusoire de débiter les CDLT par une activité maraîchère salariée, sur petite surface. C'est donc dans le choix de l'activité « de base » qu'il y a eu une erreur, ainsi que dans le choix du salariat comme unique statut.

Ce constat a été malheureusement acté beaucoup trop tard (fin 2017), même s'il était déjà mentionné par quelques protagonistes des débuts. En attendant, c'est le capital qui a été creusé pour payer les salaires.

### Le PFH, ou « put\*\*\* de facteur humain »

En filigrane de ces questions de compétences, la question des profils et des facteurs psychologiques n'est pas à négliger. Des personnalités très fortes en ont cotoyé d'autres qui venaient de vivre des situations personnelles fragilisantes. Ne mettons pas de côté ces aspects plus humains, plus intimes car tout projet est porté par les êtres humains que nous sommes tous.

## Et le POSITIF ?

### Cette aventure n'en demeure pas moins une expérience riche et passionnante !

Malgré cette analyse très critique de l'aventure des Compagnons de la Terre, des points positifs sont à souligner.

Les Compagnons de la Terre, malgré les nombreux aléas rencontrés, sont parvenus à réaliser une production alimentaire dont la qualité est unanimement reconnue, à s'ancrer sur un territoire et à fidéliser une clientèle.

Plusieurs centaines de citoyens se sont mobilisés concrètement autour d'un ambitieux projet de transformation du système alimentaire qui les nourrit. La souveraineté alimentaire intéresse les citoyens, les CDLT l'ont prouvé. Et les personnes qui sont venues donner des coups de main ont appris des choses, de même que les stagiaires, les personnes sous contrat « article 60 », les bénéficiaires d'institutions sociales, etc.

Les CDLT ont créé un élan qui a motivé de nombreux producteurs et porteurs de projets coopératifs à se lancer. Pour ne donner qu'un exemple, la coopérative Les Petits Producteurs n'aurait pu être créée dans des conditions aussi favorables sans le soutien des CDLT. Aujourd'hui, on compte une vingtaine de coopératives dans l'écosystème agro-alimentaire liégeois, et les CDLT y sont pour quelque chose.

En termes humains, et c'est important !, retenons la beauté de la force mobilisatrice d'une initiative fondée sur des valeurs fortes, qui a permis de rassembler des gens de tous horizons qui ont accompli de belles choses.

Enfin, les Compagnons laissent un terrain sain, et du matériel, ce qui rend possible une reprise éventuelle de l'activité de maraîchage. Sans compter les presque 500 arbres plantés, qui restent un symbole d'espoir pour le futur.

## CONCLUSION

L'échec économique des Compagnons de la Terre met en évidence, si besoin en était, le fait que l'agriculture doit redevenir une priorité sociétale. Alors que nos concitoyens consacrent une part de moins en moins importante de leur budget à l'alimentation, les producteurs ne parviennent pas à atteindre un revenu décent (en moyenne les petits maraîchers indépendants de la région liégeoise gagnent 700 euros net par mois) et l'agriculture dans son ensemble est en train de périr (en Belgique depuis 1980 : 100.000 emplois perdus dans l'agriculture, sur 180.000).

D'autres projets, parfois inspirés partiellement des CDLT, sont en train d'explorer diverses voies de durabilité pour l'agriculture. Fort heureusement, certains y parviennent. L'expérimentation de terrain est une chose, le combat pour la modification des politiques publiques qui favorisent l'agriculture non-durable en est une autre. Le changement de trajectoire, absolument nécessaire, passera par ces deux voies. Ce changement prendra du temps, et il sera parfois encore jalonné d'échecs, et aussi d'opportunités d'apprentissage et de réajustement.