

Lou Plateau et Laurence Holzemer

LA DURABILITÉ VÉCUE ET MISE EN ŒUVRE
PAR LES ACTEURS DES CIRCUITS COURTS

Cahier II

COMPÉTENCES & ACCOMPAGNEMENT





Centre d'Études Économiques
et Sociales de l'Environnement (CEESE – ULB)

Mai 2016

II. COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT



- Cahier 1 : **LA STRUCTURATION DES FILIÈRES**
Cahier 2 : **COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT**
Cahier 3 : **LES ENJEUX LOGISTIQUES**
Cahier 4 : **LA FILIÈRE CÉRÉALES - MEUNERIE - BOULANGERIE**
Cahier 5 : **LA FILIÈRE ÉCO-CONSTRUCTION**

Ces cinq cahiers pratiques sont complétés par deux fiches additionnelles

La filière maraîchage

La filière lait-fromage

consultables sur les sites www.iew.be et www.ulb.ac.be/ceese/
où l'intégralité du rapport de recherche est également disponible.

Recherche réalisée par Lou Plateau et Laurence Holzemer
avec la collaboration de Thiago Nyssens
et sous la supervision de Kevin Maréchal.

*Cette recherche a été commandée par Inter-Environnement Wallonie
et financée par la Wallonie.*

Coordination de l'ensemble du projet : Anne Thibaut

Relecture de ce cahier : Jean-François Hertz - SAW-B

Édition : Pierre Titeux - Script-Ease

Mise en page : Isabelle Gillard - Com&Visu

Editeur responsable : Christophe Schoune
Rue Nanon 98 - 5000 Namur

Pour citer cette source :

Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016),
« *Compétences et accompagnement* » in *Analyse dynamique de la durabilité vécue
et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts*,
Rapport de recherche, CEESE-ULB.

MAI 2016

1. INTRODUCTION	5
2. PROCESSUS D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES.....	7
2.1 Diversité et complémentarité des compétences	7
2.2 Revaloriser les métiers d'artisan dans les chaînes alimentaires.....	8
2.3 Une multiplicité de chemins d'acquisition.....	10
2.3.1 Les fermes-écoles de l'École paysanne indépendante	10
2.3.2 La transmission horizontale	12
3. PARCOURS DE MOBILISATION DE COMPÉTENCES	15
3.1 Renforcement de projet par la diversification des acteurs impliqués	15
3.1.1 Réseaux d'acteurs	15
3.1.2 Enrôlement de bénévoles	15
3.1 Renforcement de projet par la diversification des acteurs impliqués	16
3.2.1 Quelle posture pour quel accompagnement?	16
4. BIBLIOGRAPHIE	22
5. MÉTHODOLOGIE.....	23
6. REMERCIEMENTS.....	24

1. INTRODUCTION

L'enjeu de compétences n'a de sens qu'abordé sur une échelle de temps, à travers une trajectoire où l'on cherche à comprendre comment une personne (ou un groupe de personnes) est parvenue à acquérir et mobiliser les compétences nécessaires pour mener à bien son projet.

Parler de trajectoires d'acquisition et de mobilisation de compétences ouvre la voie à un double questionnement qui constituera la trame de notre analyse :

- celui du **processus par lequel la personne aura pu acquérir les compétences propres** à son projet ;
- celui du **parcours ayant permis à cette même personne de trouver les ressources complémentaires** aux siennes.

2. PROCESSUS D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES

2.1 Diversité et complémentarité des compétences

Le rapport du projet « Métier Circuit Court »¹ publié en 2014 distingue **trois types de compétences potentiellement nécessaires** pour mener à bien un projet de valorisation de produits locaux en circuits courts.

Tout d'abord, les **compétences techniques et organisationnelles** qui comprennent

- les aspects techniques relatifs à l'activité de production-transformation concernée, en conformité avec les attentes des consommateurs ;
- l'organisation du travail entre les différentes tâches, y compris celles associées à la distribution – commercialisation.

Ces compétences peuvent parfois être multipliées en raison de la diversification induite par la volonté de valoriser les produits à la ferme. La complexification de l'organisation du travail renvoie alors aux compétences nécessaires dans le chef de l'agriculteur pour porter efficacement plusieurs « casquettes ».

Ensuite, les **compétences stratégiques et commerciales** qui correspondent à la capacité de

- fixer les prix en fonction de coûts de production ;
- définir et organiser les différents circuits d'écoulement des produits ;
- assurer la viabilité économique de l'activité.

Pour un producteur, ces compétences ne sont pas toujours évidentes à gérer car elles impliquent une bonne connaissance des coûts de production et une vision claire sur la répartition des temps de travail.

« En circuit court, certains producteurs transforment et valorisent tout et se rendent compte à la fin de l'année qu'ils ont gagné 1.000 euros... C'est important que ces producteurs comprennent qu'ils doivent augmenter le prix de leurs produits ; ils ne doivent pas travailler à perte ou presque.

En circuit court, c'est particulièrement important de tout calculer : les coûts mais aussi le temps !

Certains refusent de travailler avec un grossiste parce que c'est 20 ou 30 % des marges. Oui, ok, mais ont-ils déjà calculé le temps que cela leur prend de faire autrement ? Bizarrement, souvent, ils ne comptent pas leur temps, ça n'est pas de l'argent. Mais ils ne sont pas censés travailler 12 ou 14 heures par jour. Il y a aussi l'essence, le camion frigo, etc.

Ça aussi, ils l'oublent souvent. »

Adapté de Beaudelot A., Biowallonie, rencontre le 28-10-2015.

Enfin, les **compétences relationnelles** qui découlent

- de la proximité établie avec les consommateurs ;
- des dynamiques propres aux structurations de filières en circuits courts (voir *Cahier I – La structuration des filières*).

Ces compétences relationnelles peuvent inclure une capacité de négociation et d'association avec une diversité de partenaires, c'est-à-dire la capacité d'un porteur de projet d'adopter vis-à-vis d'autrui une posture hors du rapport de force.

¹ <http://metiers-circuitscourts.org/wp-content/uploads/2014/03/Laccompagnement-au-service-des-circuits-courtsDEF.pdf>

[À propos des dynamiques d'association économique]
 « Il faut avoir le temps de négocier. Il faut avoir le temps de se mettre ensemble. Il faut avoir des enjeux qui sont relativement convergents. Ce n'est pas dans les habitudes, on ne fait pas ça généralement. Dans la « vraie vie », on est dans le rapport de force ; là, on est hors du rapport de force. »

Adapté de Herz J.-F., SAW-B (Agence-conseil), rencontré le 19-06-2015.

La diversité des compétences associées aux activités en circuit court **va être réappropriée par chaque porteur de projet** de façon différente et s'assortit aux ressources et envies de chacun. Car un métier, même s'il contient certaines conventions allant au-delà de sa dimension personnelle², s'exerce sur base d'une combinaison de compétences et de pratiques propre à chaque acteur. **Sur le terrain, chaque professionnel a sa façon de faire et de voir les choses.**

« Après, c'est à chacun de trouver ce qui lui convient le mieux. Moi, je sais que j'aime bien être maraîcher mais le complément de temps que je passe à la formation, à transmettre, à être plus dans le social, me convient bien. Je ne suis pas un maraîcher comme tout le monde, c'est ma particularité. Il y en a qui disent « moi, j'aime bien la mécanique et donc voilà, je vais prendre ce type de maraîchage, plus mécanisé, chercher comment optimiser le travail avec les outils ». Si c'est leur passion, qu'ils fassent ça, surtout. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant*.

2.2 Revaloriser les métiers d'artisan dans les chaînes alimentaires

Selon Yuna Chiffolleau³, **les enjeux des circuits courts sont à aborder dans un contexte de mutation et de transformation des chaînes alimentaires.** Et au stade actuel de ces mutations, il importe d'offrir aux circuits courts une visibilité allant au-delà de leurs formes classiques⁴. **L'idée selon laquelle les circuits courts se définissent à travers la suppression des intermédiaires doit ainsi être dépassée et remplacée par la (re)valorisation du rôle de chacun dans la chaîne.** Toujours selon la chercheuse, le développement des circuits courts passera aussi par la valorisation de certains intermédiaires.

Le rapport que les acteurs établissent avec leur métier s'inscrit généralement dans une optique de valorisation de certains savoir-faire que les pratiques conventionnelles ont parfois abandonnés à la technique. Cet aspect artisanal est, par exemple, un point crucial pour le développement du secteur de la boulangerie en circuit court⁵.

2 Voir le point « Valorisation et compréhension du métier d'autrui » dans le cahier I consacré à la structuration des filières.

3 Adapté d'une intervention de Y. Chiffolleau dans « Quels enjeux autour des chaînes alimentaires courtes de proximité ? », séminaire de lancement du réseau français « RMT - Alimentation locale », Espace Cédias, Paris, 19 novembre 2015.

4 L'intervenante scientifique fait ici référence aux systèmes de vente directe tels que les AMAP ou les marchés de producteurs.

5 Pour aller plus loin voir le cahier IV, « La filière céréales - meunerie - boulangerie »

« Ici, on revient aux bases de la boulangerie. On travaille avec de la farine de la meunerie, de l'eau, du sel et c'est tout. Dans d'autres boulangeries, ils mettent plein d'améliorants. Ici, c'est le travail du boulanger qui fait la différence. Le point fort, c'est qu'on travaille avec des matières premières auxquelles on s'adapte et ça, c'est valorisant. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les employés d'une entreprise de boulangerie.*

La modification des concurrences dans les chaînes alimentaires ouvre à certains métiers en circuits courts des opportunités qui devraient être davantage soutenues et rendues visibles. Trop souvent, la valorisation des métiers d'artisans et la réappropriation des savoir-faire restent en effet un parcours semé d'embûches. **Les filières de formation officielles sont organisées d'une façon telle qu'il peut être compliqué pour un porteur de projet de trouver un guichet d'apprentissage à la hauteur de ses attentes.**

C'est le cas, par exemple, de la formation en boulangerie (et de l'organisation de son accès à la profession) qui s'attache essentiellement aux gestes et à l'utilisation de farines mobilisées en conventionnel⁶. Les boulangers que nous avons rencontrés nous ont tous mentionné l'absence d'apprentissage au niveau de l'utilisation du levain ou des techniques (pétrissage, temps de pousse, etc.) correspondant à l'utilisation de farines sans adjuvants.

Benoît Robert, de la Fromagerie du Baisoû, nous a quant à lui fait part de sa difficulté à trouver réponses à ses questions par rapport à des informations techniques sur la transformation du lait cru. Dans la filière lait-fromage aussi **l'accès à des compétences spécifiques** semble donc faire défaut alors que l'utilisation du lait cru est davantage valorisée dans les circuits courts.

[À propos de l'information technique et professionnelle]

« Clairement, les fromagers comme nous, ce dont on manque en Belgique, c'est du professionnalisme. On n'est pas assez professionnels par rapport à la France, on chipote un peu trop. Il n'y a pas de diplôme de fromager, il n'y a aucun groupement professionnel de fromager, il n'y a pas d'accès à la profession. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Cet accès difficile aux compétences peut concerner le métier en lui-même où les corps professionnels impactés par les produits. Les acteurs de la filière éco-construction rencontrés ont ainsi souligné les nombreuses difficultés rencontrées par rapport à la mise en œuvre de leurs produits, trop peu connus et non enseignés. Les différents corps de métiers concernés (architectes, entrepreneurs...) ne bénéficient pas encore d'une formation abordant l'utilisation des matériaux tels que le chanvre ou les ballots de paille. C'est pour pallier (en partie) à cette réalité que l'asbl Chanvre Wallon a organisé dans chaque province des soirées d'infor-

⁶ Voir à ce propos le cahier IV, consacré à cette filière.

mations à destination des professionnels (principalement les architectes)⁷.

En marge des difficultés liées à la valorisation des métiers d'artisan, certains producteurs-transformateurs ont évoqué la place que des partenaires de longues dates, acteurs historiques de la distribution (crèmeries, épiceries, etc.) aujourd'hui en voie de disparition au profit des supermarchés de proximité, pourraient trouver dans une dynamique circuit court.

[À propos de l'augmentation des commandes de produits laitiers via les GAC]

« Les commerçants, ceux qui ont des petites crèmeries dans les villes, ils ne sont pas super contents. Ces magasins là, ce sont nos clients historiques, au début, c'est eux qui vendaient nos produits. Nous, on est pour l'économie alternative, qu'il y ait des choses qui se développent, que la créativité soit là ; mais, d'un autre côté, les crémiers, faut bien qu'ils vivent. Si tout le monde va vers des groupements d'achats, eux, ils n'ont plus de clients. Donc, on ne fait pas les mêmes tarifs. »

[la fromagerie applique un tarif préférentiel aux crèmeries].

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Les différents exemples apportés montrent qu'il existe une **volonté de (re)valoriser les différents rôles au sein des chaînes d'activités**. Cette revalorisation passe non seulement par des dynamiques de structuration de filières mais également par la formation et l'acquisition de compétences spécifiques. Or, certains acteurs des circuits courts sont confrontés au fait que les connaissances attendues et reconnues pour l'exercice de leur métier ne correspondent pas nécessairement à la pratique qu'ils souhaitent mettre en œuvre. **Le changement d'échelle des circuits courts devra donc notamment passer par une évolution de la dimension impersonnelle associée à certains métiers⁸, c'est-à-dire une évolution des caractéristiques techniques décontextualisables et du cadre prescriptif des savoirs, savoir-faire et compétences de métier.**

2.3 Une multiplicité de chemins d'acquisition

Nous venons de le voir, un des chemins d'acquisition des compétences, la formation, peut se révéler inadapté aux spécificités de certains métiers en circuit court. Par ailleurs, on se trouve en Wallonie face à une offre de formation à certaines activités quelque peu insuffisante. C'est notamment le cas pour le maraîchage qui ne fait historiquement pas partie de la spécialisation agricole de la région. Des solutions innovantes se mettent dès lors en place.

2.3.1 Les fermes-écoles de l'École paysanne indépendante (ÉPI)

Notre perspective de recherche ne nous a pas conduits à approfondir les spécificités de l'offre de formation agricole en Wallonie. Cependant, notre rencontre avec Peter van Mol, de la ferme Larock, nous a permis d'aborder longuement

⁷ D'après Joie Th., Chanvre Wallon asbl, rencontré le 15-10-2015.

⁸ Pour un rappel des différentes dimensions de métier, voir le point 2.2.2 « Valorisation et compréhension du métier d'autrui » dans le cahier I consacré à la structuration des filières.

son expérience de formateur. De quoi pointer les spécificités des **formations à la ferme dispensées par les agriculteurs eux-mêmes**.

Peter van Mol est maraîcher de longue date. Il a vécu son enfance, en Flandre, sur la ferme diversifiée de ses parents avant de suivre des études de travailleur socio-culturel et d'assistant social. Il connut diverses expériences professionnelles avant de devenir formateur-maraîcher au CRABE. En 2010, tout en continuant ces cours, il se réinstalle à la ferme Larock. Il va alors se détacher progressivement de son activité de formation en maraîchage bio pour se consacrer pleinement à la reprise du pôle maraîcher de la ferme. Depuis quelques années, Peter organise avec Louis Larock une formation longue autour de la biodynamie dans le cadre de l'École paysanne indépendante⁹.

La formation ÉPI n'est **pas une formation professionnalisante** mais une formation d'orientation qui permet aux participants de s'essayer aux réalités du monde agricole avant de s'engager dans un apprentissage plus spécifique en lien avec un projet précis d'installation. Il s'agit donc d'une **passerelle entre la germination d'une envie de réorientation et l'éclosion d'un projet concret**.

Les formations Épi sont organisées sous le signe de la **diversité des pratiques**, même si chaque ferme-école comporte ses spécificités. Le cadre offert doit être adapté à cette réalité.

« Ici, on a un cadre qui est propice car c'est une production encore relativement à petite échelle. Ça permet à des personnes qui viennent d'aider à nourrir les animaux, d'aider à faire des semis, à planter, à mettre du compost. Dès qu'on est plus grand et plus mécanisé, c'est plus difficile pour des personnes qui n'ont pas d'expérience de se mettre dans le bain. Beaucoup d'autres fermes sont moins propices à ça parce qu'il y a peut-être plus l'envie ou le besoin d'être rentable. Ici, j'ai le sentiment qu'on peut aller étape par étape. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

La démarche des fermes-écoles demande aux formateurs une capacité d'adaptation aux différents publics. Peter van Mol pointe par ailleurs le fait qu'organiser ce genre de formation induit, pour lui, une certaine réciprocité des échanges entre formateur et participants.

« J'estime que, moi aussi, je suis aidé et nourri par les personnes qui passent. Le fait d'avoir des personnes qui viennent de toute la Belgique ou même parfois de plus loin, ça me permet de voyager et de côtoyer d'autres cultures, d'autres personnalités, etc. C'est riche à ce niveau-là. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

S'il se veut généraliste, le cadre d'apprentissage mis en place valorise néanmoins certaines facettes du métier. Il s'agit notamment d'apprendre en mobilisant tous ses sens durant un cycle de vie complet.

⁹ Centre de formation agréé du Mouvement d'Action Paysanne.
Voir : http://lemap.be/spip.php?page=article&id_article=4

[À propos des courges] « Pour moi, il n'y a rien de mieux pour apprendre que de manipuler; ce n'est pas en voyant une fois sur un Powerpoint que les gens se rappellent. C'est en les mangeant, c'est un tout. C'est ça que j'aime dans le concept de ferme-école: on va faire le semis au début du printemps, on va les planter, les désherber, les regarder au début de l'automne et en septembre-début octobre, on les récolte tous ensemble et on les mange. Donc, ils voient tout le cycle. C'est une autre façon d'apprendre qui est peut-être plus proche de ce qui, pour moi, est durable à ce niveau-là. Et c'est aussi ce qui est souhaité par beaucoup de personnes. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

Selon Peter, les personnes viennent non seulement pour la transmission de connaissances et de pratiques mais aussi parce qu'elles ont besoin de tester la confiance qu'elles peuvent avoir vis-à-vis d'elles-mêmes. **Les formations d'orientation permettent ainsi aux participants de s'auto-évaluer au niveau de leurs capacités à assumer un travail agricole.** Ceci est rendu possible par une organisation des journées de formation combinant la transmission (du formateur vers les participants mais aussi entre participants) et le travail concret.

« Il faut trouver un équilibre entre suffisamment d'explications, la théorie, et des moments où ils peuvent expérimenter par eux-mêmes, où ils ne sont pas poussés à travailler pour que ça avance et pour qu'on ait fait un peu de travail et de rendement. On essaie d'équilibrer tout ça... »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

Ce type d'organisation n'est toutefois pas sans contrainte pour le formateur...

« Les contraintes, c'est surtout que pour eux et pour nous, ça s'inscrit dans la durée. Donc, il faut être là tous les lundis et les mardis et donc c'est vrai qu'à la fin de la saison il y a parfois tendance à dire « Ah, cette fois-ci, j'ai autre chose à faire... ». Heureusement, on est deux. Sinon, il y a des contraintes au niveau de l'infrastructure. Ça demande quand même un peu de gestion administrative par rapport aux inscriptions, mails, argent, les papiers pour l'EPI... »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

2.3.2 Transmission horizontale

A l'inverse d'une transmission « descendante », dispensée par un expert ou un formateur, la transmission peut être davantage « horizontale », c'est-à-dire s'opérer **entre pairs, avec ou sans l'aide d'un animateur**. Comme il est souligné dans le rapport MECICO (2013 : 10), « cette approche a l'avantage d'être en forte adéquation avec l'une des spécificités des circuits courts : la nécessité de connaître son territoire et ses acteurs ».

Cette forme particulière de transmission intervient généralement après une première acquisition de compétences par les porteurs de projets. Elle permet alors à ceux-ci de tester leur activité en situation réelle tout en bénéficiant d'un cadre propice à l'expérimentation. **Au moins deux formules** peuvent être envisagées. La première consiste à **mettre des parcelles de terrains à disposition de différents porteurs** et instaurer un cadre permettant les échanges entre les entrepreneurs. Ce cadre consiste souvent en des infrastructures et du matériel que les porteurs vont se partager. Il peut aussi intégrer une forme d'animation par un permanent qui accompagne les participants et favorise les interactions. La formule émerge dans le domaine du maraîchage sous la forme d'«**espaces-tests**».

«Les espaces-tests maraîchers offrent une possibilité de test en conditions réelles. Ils ont l'avantage de réduire drastiquement la quantité d'investissements nécessaires (serres – machines – matériel). Actuellement, plusieurs sont en création en collaboration avec les GAL. Le Point Vert (Strée) est le premier. On peut y avoir accès en tant qu'indépendant complémentaire, en tant que bénévole du GAL (toutes petites parcelles testées) ou encore en couveuse.»*

Adapté de Mélon I., Créa-Job, rencontrée le 24-09-2015.

* Groupes d'Action Locale, partenariats public-privé (principalement des associations) pour la mise en œuvre de projets de développement rural à une échelle supracommunale.

Les espaces-tests permettent donc aux porteurs de projets de s'insérer dans une dynamique de réseaux socio-professionnels et, par là, de partager leur expérience.

«L'espace-test maraîcher, c'est aussi une manière de poser la question dans une logique de parcours, de créer un lieu qui permet l'échange de savoirs, de capitalisation et tout. D'accompagner, de coacher les candidats dans ces différentes dimensions. Et aussi d'insérer l'espace-test dans une dynamique plus globale, avec tout ce qu'il y a derrière. Après, ils rentrent dans un réseau social et professionnel, ils se lancent dans la commercialisation.»

Adapté de Wathelet D., Tr@me asbl, rencontré le 09-07-2015.

La formule suscite un engouement certain chez les porteurs de projet et les parcelles proposées ne tardent jamais à trouver preneurs. Ce succès s'ancre, entre autres choses, dans l'opportunité combinée d'acquisition de compétences et de facilitation de l'accès à la terre. On peut dès lors s'interroger sur ce qu'il advient des candidats une fois la période de mise à disposition écoulée... La reconnaissance de ce double enjeu compétence/accès à la terre pourrait pousser certains coordinateurs d'espaces-tests à entrevoir la possibilité de ne pas déplacer les maraîchers une fois ceux-ci habitués et ancrés à leur sol.

En parallèle à cette formule d'espace-test, une **relation de parrainage** peut être instaurée entre une personne en lancement d'activité et une autre plus expérimentée. Si cette forme de transmission se situe à la frontière entre démarches «descendante» et horizontale, le processus en jeu s'opère bien entre pairs.

3. PARCOURS DE MOBILISATION DE COMPÉTENCES

Une particularité des projets en circuits courts est leur inscription dans une dynamique collective et une mobilisation multiforme de ressources et compétences. Cet élément peut, dans certains cas, prendre une place si centrale que la pérennité du projet dépend de sa capacité mobilisatrice.

3.1 Renforcement de projet par la diversification des acteurs impliqués

3.1.1 Réseaux d'acteurs

Les porteurs de projet en circuits courts s'inscrivent dans une diversité de dynamiques et de partenariats autour d'objets tout aussi divers. Dans ce contexte, la démarche la plus importante en termes de mobilisation de compétences se situe au niveau de la mise en place de réseaux d'acteurs à l'échelle d'un territoire.

Un exemple illustrant l'intérêt des réseaux dans la mobilisation croisée de compétences et d'expertises est la volonté des porteurs du projet de la Fromagerie du Baisoû de créer d'une « *interprofession autour du lait cru* ». Celle-ci aurait pour objectif non seulement de soutenir les acteurs impliqués vis-à-vis des institutions (notamment l'AFSCA) mais également de développer l'expertise autour du lait cru en Wallonie. Expertise qui, nous l'avons vu, fait encore relativement défaut.

3.1.2 Enrôlement de bénévoles

En parallèle aux réseaux d'acteurs professionnels, un porteur (un groupe de porteurs) de projet peut faire appel à des bénévoles pour diversifier les compétences nécessaires à la mise en œuvre de son activité. Le recours aux bénévoles se caractérise selon l'objet des fonctions et compétences attendues : est-ce un **besoin de temps** (sous-entendu, les bénévoles sont interchangeables pourvu qu'ils soient disponibles) ou est-ce un **besoin de compétences spécifiques**? Il est primordial que les besoins soient très précisément définis.

Pour le Cellier de la Haute Sambre, les besoins de compétences spécifiques ont été rencontrés de façon assez naturelle. Le poste de coordinateur a été attribué suite à l'investissement d'une personne ayant montré ses capacités tant organisationnelles qu'à créer du consensus au sein du groupe. Le trésorier avait quant à lui eu l'occasion de démontrer sa rigueur et sa maîtrise d'un logiciel du type « tableur Excel », etc.

L'enrôlement de bénévoles a été plus difficile à gérer chez BEES-coop. Dans l'historique du projet, le groupe porteur a relativement vite établi une diversité de « cellules » correspondant à des groupes de travail. Il a ensuite fait appel à des personnes volontaires pour participer aux réunions et à l'avancement des dossiers de chacune des cellules. La mobilisation des bénévoles dans ces groupes a toutefois suivi une trajectoire divisée en deux phases successives suite à une difficulté qui n'avait pas été anticipée.

« Au début, on faisait appel à la participation aux cellules indépendamment des compétences des gens. On disait « Si tu es intéressé par ce sujet, viens, on va en discuter ». Progressivement, on s'est rendu compte des limites. Particulièrement en approvisionnement [cellule en charge du démarchage des producteurs et autres fournisseurs] parce qu'on passait beaucoup plus de temps à faire de l'apprentissage, du partage d'info ou des choses comme ça plutôt qu'à travailler concrètement. »

*Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec des membres actifs d'une coopérative de consommateurs**

Après une première phase de mobilisation « appel à bénévoles » sur base tout à fait volontaire, les porteurs ont donc réorienté leur démarche vers un « appel à compétences ».

« Par exemple, en com', au début, c'était des gens qui n'avaient jamais fait ça de leur vie. Et ça se ressentait dans la manière dont on faisait la communication du projet. Depuis 6 mois, il y a des professionnels de la com', des graphistes, des webdesigners... Ils n'ont pas beaucoup de temps mais le peu de travail qu'ils arrivent à faire est beaucoup plus efficace. En approvisionnement, on a commencé à avoir des gens qui avaient des connaissances dans certaines thématiques plus précises. En mixité sociale, des associations locales de Schaerbeek ont par exemple pu nous donner les attentes de consommation des communautés vivant à Saint-Josse. [commune d'implantation du supermarché] En business plan, on a eu des conseillers en entrepreneuriat social. On a eu plus de compétences ciblées et ça été un tournant dans l'efficacité des cellules. »

*Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec des membres actifs d'une coopérative de consommateurs**

3.2 Accompagnateur de projets, une profession aux multiples postures

Les porteurs de projets peuvent également **mobiliser des compétences à l'extérieur** de leur projet. Toute initiative dispose en effet d'un réseau potentiel d'acteurs susceptibles de s'impliquer

- à différents niveaux (dans tout ou dans une partie spécifique de l'activité),
- sous diverses formes (par association, contrat de sous-traitance, etc.) et
- avec différents objectifs (communication, échange, développement de l'activité, recherche de soutien, etc.).

Au sein de ce réseau potentiel, on identifie sur chaque territoire un ensemble de structures professionnelles proposant un soutien aux initiatives : les structures d'accompagnement de projet. Faire appel à ce service constitue une **recherche de compétences spécifiques pour une période déterminée, avec contrepartie financière ou non**¹.

Les « professionnels de l'accompagnement » proposent une diversité d'expertises qui vont permettre aux acteurs de définir, structurer et organiser leur projet. Les formules proposées soulèvent toutefois un certain nombre de questions, tant par leur contenu que par leur organisation.

3.2.1 Quelle posture pour quel accompagnement ?

La « posture » de l'accompagnateur correspond à **la manière dont il va s'acquitter de sa mission** ; elle dépend des objectifs fixés et se matérialise par un niveau d'intervention vis-à-vis des participants. Il importe de noter que nous employons ici le terme « accompagnateur » comme terme générique alors que la figure ci-dessous le renvoie à une posture particulière. Nous avons en effet échoué à trouver une autre appellation pouvant englober l'ensemble de ces postures.

¹ Notons que cette mobilisation éventuelle est généralement liée à des ressources qui émanent d'un financement public via l'obtention de différents subsides. Il est plutôt rare dans les initiatives de circuits courts que la contribution financière à l'accompagnement s'opère entièrement sur fonds propres.

• La durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts •

Expert-conseil

- Il porte un ensemble de savoirs précis sur un ou plusieurs sujets donnés.
- Il s'agit d'un spécialiste qui doit faire preuve de pertinence dans les réponses apportées à des interlocuteurs en quête d'expertise.

Formateur

- Personne responsable de l'organisation pédagogique d'une formation et qui la met en œuvre.

Accompagnateur

- Personne « cheminant avec » ; sa place inclut une certaine forme de proximité (on croit le projet que l'on accompagne digne d'intérêt) mais aussi de distance liée à la posture de côté.
- Sa place est en dehors du groupe, ce qui lui permet une prise de recul.
- Intervient généralement dans la durée.

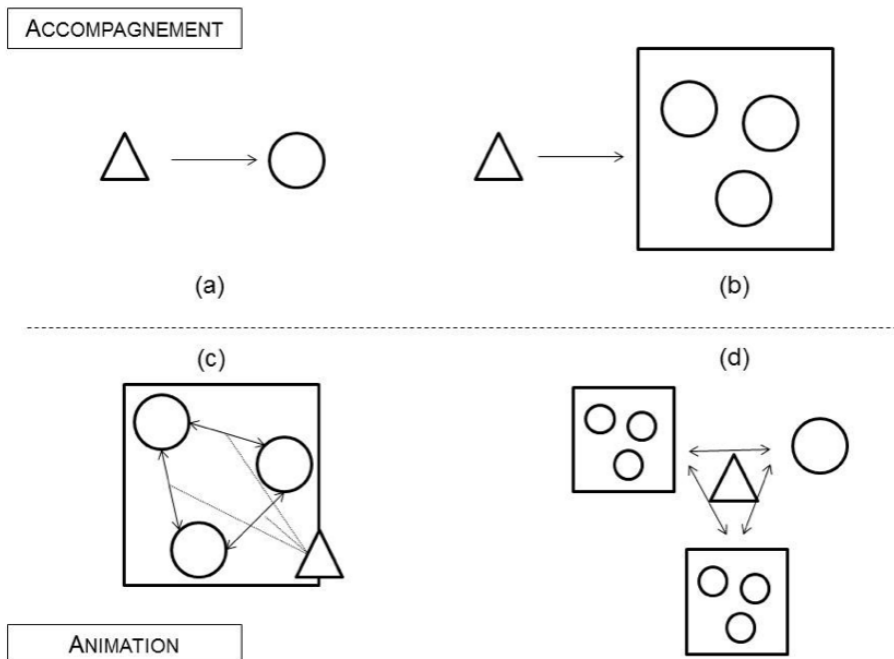
Animateur

- Personne ayant des compétences en animation, notamment de réunions, de groupes de travail.
- La fonction d'animation est implicitement liée au travail avec un groupe.
- L'animateur aide au questionnement, reformule, aide à l'organisation du travail.

Les postures d'accompagnement (adapté de MECICO, 2013)

Dans la pratique, **l'intervention procède souvent par combinaison de postures**. L'accompagnement est en effet le fruit d'une certaine **adaptation de l'intervenant** (à l'exception éventuelle du formateur). La posture d'accompagnateur, par exemple, se transforme ponctuellement en celle d'expert-conseil afin de répondre aux attentes particulières et spécifiques des porteurs de projets.

Les acteurs rencontrés nous ont souligné une **distinction importante entre l'accompagnement et l'animation**. Cette distinction rencontraient plusieurs cas de figures ; le schéma page suivante reprend les différentes situations envisagées.



Source : CEESE (travail original pour la recherche)

- **L'accompagnateur** ou **l'animateur** est représenté par les **triangles** ;
- les **porteurs de projet** sont symbolisés par des **cercles** ;
- les **carrés** correspondent à **chaque fois à un projet particulier**.

Au niveau de l'accompagnement, deux cas de figures sont à envisager: une intervention vers un **porteur de projet individuel (a)** ou vers un **groupe de porteurs (b)**. Il existe une troisième option, non représentée : celle où le (les) porteur(s) de projet fait appel à un groupe d'accompagnateurs. Il s'agira alors d'un «incubateur de projet» avec un pôle de conseillers que le porteur sollicite en fonction de ses besoins.

En ce qui concerne l'animation, celle-ci peut intervenir à deux niveaux :

- dans le premier cas **(c)**, il s'agit d'une **animation entre les différents porteurs d'un même projet**. L'animateur peut être soit externe au projet (professionnel d'animation) ou partie prenante (rôle spécifique d'un des porteurs) ;
- dans le second cas **(d)**, **l'animation se réalise entre différents projets** en vue de faciliter la mise en place d'un partenariat (mutualisation, association, coopération).

Accompagnement de projets

L'accompagnement de projets **peut être de divers ordres** : technique ou technologique (par exemple au niveau des normes sanitaires), juridique (aide à la rédaction des statuts) ou encore économique.

« On propose un accompagnement économique qui aide soit à la structuration du projet, soit à la création ou au développement du projet. On touche à des aspects stratégiques. Il s'agit d'un coaching : on aide les porteurs à réfléchir par eux-mêmes. Lorsque le projet commence à être mûr, on peut proposer un accompagnement pour la mise en œuvre. La mise en œuvre, c'est le plan d'affaire, le montage financier, la recherche de financements, de partenaires et de subsides éventuels ; c'est valider la politique commerciale, la politique de communication, la politique de marketing... On intervient depuis l'aspect stratégique jusqu'à tout ce qui est lié à la mise en œuvre. »

Adapté de Dehareng M., Bureau économique de la Province de Namur (BEP), rencontré le 13-07-2015.

La présentation faite dans ce témoignage peut être généralisée à la majeure partie des accompagnements du même ordre.

Les conseillers en accompagnement de projet proposent des services essentiels à la structuration de celui-ci dans la mesure où **leur expertise permet d'avoir accès à des compétences spécifiques** qui ne sont pas encore bien maîtrisées par les porteurs ou qui doivent être constamment renouvelées pour correspondre à l'évolution de la législation. Bien que l'importance de ce type de démarche soit généralement reconnue, certains acteurs rencontrés en ont souligné les limites : (1) au niveau de la relation conseiller-porteur(s) de projet et (2) au niveau de la posture d'animation des accompagnateurs.

La première limite, spécifique à chaque projet, se situe autour de la relation entre conseillers et porteur(s) de projet. Il arrive que l'accompagnement soit entravé par la divergence des cadres de références, que l'accompagnateur et le porteur aient de l'économie et du projet des visions différentes et difficilement conciliables. Dans certains cas particuliers, l'accompagnement de projets (principalement d'ordre économique) a été perçu comme limitant par les porteurs. Le cadre de référence et les outils proposés restreignaient, par exemple, la viabilité d'un projet aux indicateurs que l'accompagnateur maîtrisait davantage. Les projets suggérant une prise de risques trop importante au regard de ce cadre étaient peu considérés ou se voyaient réorientés vers d'autres structures plus adaptées (pour autant qu'elles existent).

« On m'a dit qu'il fallait préparer le projet, qu'il « n'était pas crédible ». De fait, en polyculture-élevage, s'installer sur 6 ha et en vivre, techniquement, dans les chiffres, ce n'est pas possible. J'avais déjà été voir une couveuse d'entreprise qui me disait aussi « laisse tomber ». Il n'y a rien à faire, toutes ces structures, ces institutions, t'obligent à fonctionner comme le système. Pour moi, c'est ça le problème : tu dois envisager ton activité comme une entreprise. Je ne pense pas que c'est la bonne manière d'envisager la vie. Car on parle de vie. Travailler, c'est la vie. On fait comme si c'était une entreprise mais un indépendant ou une ferme, tu es tout le temps dans ton activité. Tout ça pour dire que quand tu veux avoir un accompagnement [par une structure d'accompagnement économique], ils vont vouloir que tu achètes un gros tracteur, ils vont vouloir que tu investisses. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un agriculteur - boulanger indépendant.*

La seconde limite pointée renvoie à la posture des accompagnateurs qui, parfois, ne bénéficient pas de suffisamment d'outils pour faciliter les interactions entre porteurs de projet. Elle relève de l'animation de projets et fait l'objet du point suivant.

Animation de projets

Le besoin d'animation de projets collectifs est une réalité nouvelle pour les structures d'accompagnement.

L'objet général d'une animation est de faciliter les interactions entre porteurs de projet(s) qui cherchent à établir un partenariat dans le temps. Le besoin d'animation se situe principalement autour de la prise en compte par chaque participant de l'intérêt du groupe, des objectifs communs qui peuvent parfois être partiellement ou momentanément en contradiction avec les intérêts individuels.

• La durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts •

« Dans le cas des circuits courts, ce que l'on constate, c'est que les porteurs de projet ont envie de se regrouper pour essayer de mutualiser les choses. (...) Là, on fait plutôt un accompagnement collectif parce qu'il y a un noyau dur qui doit se mettre en place. À ce moment-là, il faut que l'intérêt individuel disparaisse un petit peu, s'efface un peu au profit de l'intérêt du groupe. Il y a donc toute l'animation de groupe à faire. Ça rejoint aussi la notion de filière. »

Adapté de Dehareng M., Bureau économique de la Province de Namur (BEP), rencontré le 13-07-2015.

Différentes phases peuvent être identifiées dans la mise en place des démarches collectives² :

- « **La problématisation correspond à l'identification des acteurs concernés** et à l'élaboration d'une problématique commune et partagée par tous ; elle est facilitée par la mise en œuvre d'un dispositif de dialogue et des rencontres entre acteurs.
- **La phase d'intéressement vise à montrer aux acteurs concernés l'intérêt que le projet collectif peut représenter pour eux** et ainsi, à susciter leur participation ; l'intéressement doit ainsi prendre en compte les stratégies et attentes des acteurs concernés et peut mobiliser des outils comme des séminaires, des voyages d'études etc.
- **L'étape dite de l'« enrôlement » consiste à attribuer un rôle aux acteurs** pour stabiliser et valoriser leur participation et ainsi structurer les activités.

Des acteurs spécifiques peuvent intervenir dans le processus de construction collective **pour favoriser l'intermédiation entre des mondes différents**. Ce sont des facilitateurs. Ils ont pour rôle de traduire les valeurs des acteurs en présence pour faire émerger le commun, de créer des points de rencontre, de connexion entre des mondes. »

Ce rôle de traducteur de différents mondes se doit de témoigner d'un minimum de neutralité ; selon les cas, il sera extérieur au projet ou partie intégrante de celui-ci. Comme le souligne Dominique Paturel dans le rapport MECICO (2013: 37-38), il s'agit d'une des compétences spécifiques à la posture d'animateur qui exige :

- une **compétence de médiation**, dans le sens de facilitateur. « Il incite les acteurs à se rencontrer et maintient le lien institutionnel. Il est en position d'intersection. En rencontrant des acteurs, il cherche le déclenchement d'actions (individuelles ou collectives). Son rôle d'instigateur ou d'initiateur n'est pas celui de maître d'œuvre. Il sert de catalyseur et aide les acteurs concernés à s'approprier la dynamique (pouvoir d'agir). Il recherche la mise en communication des différentes catégories. Il n'est pas dans des relations hiérarchiques avec les uns et les autres. » ;
- une **compétence de traduction**, c'est-à-dire une capacité à traduire les différents mondes d'acteurs. Il s'agit d'expliquer, ré-expliquer ou expliciter de façon croisée la trajectoire des différentes parties prenantes (internes ou externes à la structure) ;
- une **compétence de réseau**. « La compétence de traduction s'appuie sur la compréhension des différents réseaux. Il s'agit de la capacité à se construire un réseau pouvant soutenir les besoins d'expertise nécessaires à la diversité des pro-

² Adapté du rapport « Mettre en place des démarches collectives de relocalisation de l'alimentation », Projet INTERVAL, « Quelles plus-value économique, sociale et environnementale des synergies entre agriculteurs et acteurs économiques dans les circuits alimentaires de proximité ?, mai 2014.

jets et en même temps de valoriser sa propre expertise pour valider son ancrage professionnel. Les expertises sur lesquelles s'appuient les animateurs ne sont pas surplombantes et sont ancrées dans leur capacité à accompagner. Ils cherchent alors les ressources détenues par d'autres acteurs du territoire ou par leurs pairs. »

Notons que «réseau» ne doit pas être confondu avec «démarche collective». Cette dernière «fait appel à une capacité relationnelle in situ et à de l'expertise. Le réseau a lui besoin de fluidité et de partage de ressources et d'accès à ces ressources».

Selon Dominique Paturel toujours, cette compétence de réseau peut souffrir du cloisonnement et de la segmentation entre les structures d'accompagnement.

On l'a vu, **le rôle d'animateur peut être tenu soit par une personne extérieure au projet** (par exemple, un professionnel de l'accompagnement), **soit par une des parties prenantes du projet** qui endosse alors une casquette particulière pour faciliter les discussions. L'animation demande toutefois de combiner une diversité de compétences dont, particulièrement, la capacité de traduction. Il peut dès lors être préférable, dans certains cas, qu'elle soit portée par une personne extérieure au projet qui, par sa neutralité, pourra plus facilement jouer ce rôle de médiation-facilitation.

«Aender Schank, un des fondateurs d'Oikopolis, est sceptique quant à une animation conduite par un tiers. Il pense que l'animation doit venir des acteurs eux-mêmes, qui connaissent de manière intime les processus économique du domaine. Dans certains cas, ça pourrait quand même être pertinent qu'il y ait un tiers extérieur. Surtout, peut-être, dans le cas de la Wallonie où nous avons déjà des acteurs qui existent, qui sont établis, qui ont chacun leur histoire. Il y a de la concurrence, il y a des histoires parfois très anciennes qui peuvent être conflictuelles. Dans un tel tissu, le fait qu'existe un tiers extérieur et neutre peut être plus favorable que de voir apparaître l'un d'entre eux qui deviendrait l'animateur en question. »

Adapté de Zanatta J.-M. et S. Lejoly, SAW-B (Agence-conseil), rencontrés le 24-09-2015.

La question reste ouverte et est sans doute à considérer au cas par cas.

4. BIBLIOGRAPHIE

• Chiffolleau, Y. (2015), «Quels enjeux autour des chaînes alimentaires courtes de proximité?», séminaire de lancement du réseau français «RMT - Alimentation locale», Espace Cédias, Paris, 19 novembre 2015.

• Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (2014). Cahier des ateliers collectifs ou partagés de transformation.

http://www.infos-entreprises.be/sites/default/files/cahier_acpt_-_v1_-_20151022_-_web.pdf

• INTERVAL (2014), Rapport «Mettre en place des démarches collectives de relocalisation de l'alimentation», Projet INTERVAL *Quelles plus-value économique, sociale et environnementale des synergies entre agriculteurs et acteurs économiques dans les circuits alimentaires de proximité?*

<http://www.cooperations-circuits-courts.org/wp-content/uploads/2015/11/Guide-m%C3%A9thodologique-Interval.pdf>

• MECICO (2013), Rapport du projet Métier Circuit Court.

<http://metiers-circuitscourts.org/wp-content/uploads/2014/03/Laccompagnement-au-service-des-circuits-courtsDEF.pdf>

5. MÉTHODOLOGIE

La méthode mise en œuvre dans cette recherche visait à analyser en profondeur la durabilité de diverses organisations actives en circuits courts.

La diversité de l'échantillon a été assurée en sélectionnant des acteurs issus de quatre filières différentes (céréales-boulangerie, lait-fromage, écoconstruction, maraîchage) et par la mobilisation de critères de complémentarité des organisations (dispersion géographique, implication dans une ou plusieurs filière(s), modalités des prises de décision, ancienneté du projet, etc.).

Via plusieurs outils méthodologiques (entretiens individuels et collectifs, participation à des réunions, visites de fermes et ateliers), nous avons confronté la lecture que ces acteurs de terrain avaient de la durabilité de leurs activités à la déclinaison qui en est faite tant par les professionnels de l'accompagnement de projet que dans la littérature.

Une analyse de contenu thématique des enregistrements réalisés nous a conduit à identifier trois enjeux transversaux dans le développement des circuits courts : (1) la structuration des filières ; (2) les compétences et l'accompagnement ; (3) la logistique. Nous avons approfondi chacun de ces enjeux et, parallèlement, rendu compte des freins et leviers associés au développement des quatre filières investiguées.

L'équipe de recherche a également jeté les bases d'un outil à destination des porteurs de projets et des professionnels de l'accompagnement qui se fonde sur une approche originale de la durabilité des circuits courts : la manière dont elle est vécue et mise en œuvre par les acteurs concernés. Cet outil est nourri d'extraits d'entretiens reprenant questionnements, récits d'expériences et « paroles d'experts ».

Pour rendre compte de cette lecture originale, nous nous sommes émancipés d'une approche de la durabilité organisée en piliers (économique, social, environnemental et territorial) qui ne correspondait pas à la réalité vécue par les acteurs. Ceux-ci n'envisagent pas la durabilité de leur activité comme un tout ; elle est présente ou non à différents niveaux. Nous avons donc suivi le fil de leur réalité pour ensuite le raccrocher aux thématiques que nous savions problématiques ou porteuses d'intérêt.

Anonymat et confidentialité

Afin de conserver l'anonymat des opinions, nous avons opté pour une anonymisation des propos tenus par les porteurs de projets rencontrés. Un **nom d'emprunt*** indique aux endroits concernés qu'un remplacement a été opéré.

6. REMERCIEMENTS

L'ÉQUIPE DE RECHERCHE TIENT À REMERCIER CHALEUREUSEMENT TOUTES LES PERSONNES RENCONTRÉES DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE POUR LEUR DISPONIBILITÉ ET LE PARTAGE DE LEUR EXPÉRIENCE. NOUS REMERCIONS ÉGALEMENT LES MEMBRES DU COMITÉ DE SUIVI DU PROJET ET EN PARTICULIER ANNE THIBAUT ET ESTELLE FIERENS DE LA FÉDÉRATION INTER-ENVIRONNEMENT WALLONIE, STÉPHANE WINANDY DE DIVERSIFERM, JEAN-FRANÇOIS HERZ DE SAN-B, GILLES BERTRAND DU DÉPARTEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (SERVICE PUBLIC DE WALLONIE) ET CHARLES-ÉDOUARD JOLLY ET LAURENCE LAMBERT DU CENTRE DE RÉFÉRENCE DES CIRCUITS COURTS (AGENCE POUR L'ENTREPRISE ET L'INNOVATION).

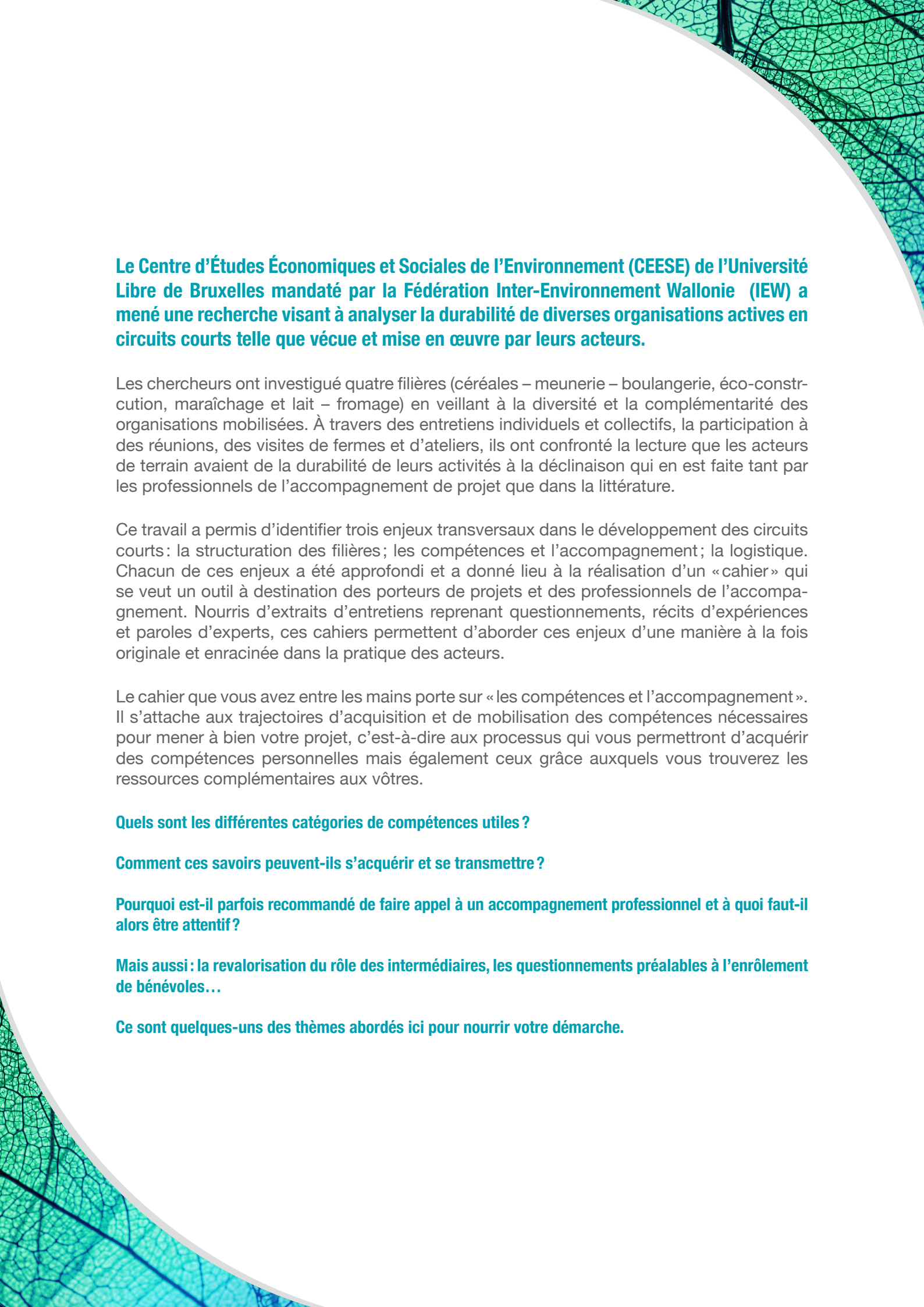
IEW souhaite remercier l'ensemble des personnes qui ont collaboré à la réalisation de cette étude. Nous espérons que le contenu de ce cahier contribuera au développement des circuits courts de qualité en Wallonie.



Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement
de l'Université Libre de Bruxelles (CEESE – ULB)

Av. F.D. Roosevelt, 50, CP 124
1050 Bruxelles

<http://www.ulb.ac.be/ceese/>



Le Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement (CEESE) de l'Université Libre de Bruxelles mandaté par la Fédération Inter-Environnement Wallonie (IEW) a mené une recherche visant à analyser la durabilité de diverses organisations actives en circuits courts telle que vécue et mise en œuvre par leurs acteurs.

Les chercheurs ont investigué quatre filières (céréales – meunerie – boulangerie, éco-construction, maraîchage et lait – fromage) en veillant à la diversité et la complémentarité des organisations mobilisées. À travers des entretiens individuels et collectifs, la participation à des réunions, des visites de fermes et d'ateliers, ils ont confronté la lecture que les acteurs de terrain avaient de la durabilité de leurs activités à la déclinaison qui en est faite tant par les professionnels de l'accompagnement de projet que dans la littérature.

Ce travail a permis d'identifier trois enjeux transversaux dans le développement des circuits courts: la structuration des filières; les compétences et l'accompagnement; la logistique. Chacun de ces enjeux a été approfondi et a donné lieu à la réalisation d'un « cahier » qui se veut un outil à destination des porteurs de projets et des professionnels de l'accompagnement. Nourris d'extraits d'entretiens reprenant questionnements, récits d'expériences et paroles d'experts, ces cahiers permettent d'aborder ces enjeux d'une manière à la fois originale et enracinée dans la pratique des acteurs.

Le cahier que vous avez entre les mains porte sur « les compétences et l'accompagnement ». Il s'attache aux trajectoires d'acquisition et de mobilisation des compétences nécessaires pour mener à bien votre projet, c'est-à-dire aux processus qui vous permettront d'acquérir des compétences personnelles mais également ceux grâce auxquels vous trouverez les ressources complémentaires aux vôtres.

Quels sont les différentes catégories de compétences utiles ?

Comment ces savoirs peuvent-ils s'acquérir et se transmettre ?

Pourquoi est-il parfois recommandé de faire appel à un accompagnement professionnel et à quoi faut-il alors être attentif ?

Mais aussi : la revalorisation du rôle des intermédiaires, les questionnements préalables à l'enrôlement de bénévoles...

Ce sont quelques-uns des thèmes abordés ici pour nourrir votre démarche.