

Lou Plateau et Laurence Holzemer

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

Cahier I

STRUCTURATION DE FILIÈRES EN CIRCUITS COURTS

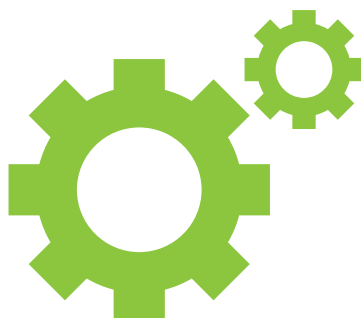




Centre d'Études Économiques
et Sociales de l'Environnement (CEESE – ULB)

Mai 2016

I. LA STRUCTURATION DES FILIÈRES



- 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 : Laurence Lambert - AEI

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),
«*La structuration des filières*» 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. UNE PLURALITÉ DE MISES EN RAPPORT POUR UNE DIVERSITÉ DE COOPÉRATIONS.....	7
2.1 Quelques définitions pour bien comprendre	7
2.2 Une structuration de filière multiforme	7
2.2.1 Intégration verticale	7
2.2.2 Coopération horizontale	8
2.3 Diversité des objets de mutualisation	9
2.3.1 La définition d'une qualité spécifique	9
2.3.2 La mutualisation des investissements	10
2.3.3 La mutualisation des outils de gestion	10
2.3.4 La mutualisation des aspects logistiques.....	11
2.3.5 La mutualisation de la commercialisation.....	11
2.3.6 La mutualisation des ressources humaines.....	12
2.3.7 La coopération dans la production agricole	13
2.3.8 L'atelier de transformation collectif ou partagé	14
2.3.9 La répartition préalable de la production.....	14
2.3.10 La création d'un produit transformé en commun	14
2.3.11 L'échange d'informations et la transmission de pratiques	15
3. ENTRE OPPORTUNITÉS ET DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE.....	17
3.1 Mise en route d'un processus de structuration	17
3.1.1 Besoin d'incitant(s)	17
3.1.2 Étapes clés dans la mise en route	19
3.2 Au niveau interrelationnel.....	20
3.2.1 Un besoin de facilitation – animation.....	20
3.2.2 Valorisation et compréhension du métier d'autrui	20
3.2.3 Du sentiment de concurrence à la reconnaissance des complémentarités	22
3.3 Au niveau organisationnel	24
3.3.1 Concertation, management et gouvernance	24
3.3.2 Mobilisation de bénévoles	26
3.3.3 Avantages et inconvénients d'une structure commune pour la distribution	27
4. BIBLIOGRAPHIE	29
5. MÉTHODOLOGIE.....	30
6. REMERCIEMENTS.....	31

1. INTRODUCTION

La notion de «*structuration de filière*» renvoie aux différentes formes d'association et de coopération pouvant émerger entre acteurs des circuits courts ainsi qu'aux démarches visant une plus grande maîtrise des différents éléments d'une chaîne alimentaire (de la production à la consommation).

La mise en œuvre de ces interdépendances plus ou moins permanentes se concrétise :

- soit à l'échelle d'une même filière, entre acteurs complémentaires (exemple : dans la filière céréales – boulangerie) ou au même stade (exemple : une coopérative de maraîchers) ;
- soit entre personnes actives dans des filières différentes (exemple : association entre un éleveur et un maraîcher).

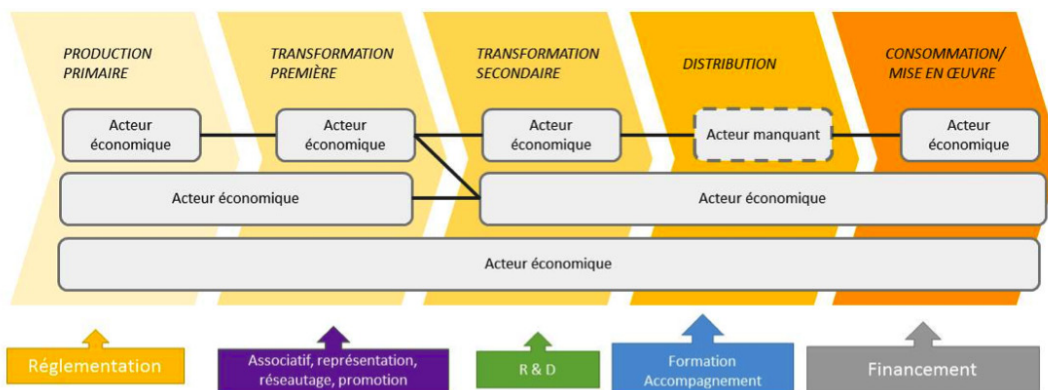
Notre travail a identifié ces dynamiques d'acteurs comme un des enjeux transversaux majeurs de la structuration des filières en circuits courts ; elles se retrouveront donc logiquement au cœur de ce cahier.

Il convient de souligner que parler de «*filière*» peut parfois relever de l'énoncé performatif : on cherche, en utilisant ce terme, à instituer une «*dynamique filière*» qui n'en est pas nécessairement une ou qui, à tout le moins, n'est pas explicitement présentée comme telle par les acteurs impliqués. En ce qui nous concerne, nous utiliserons l'appellation pour désigner l'ensemble des phases (et des acteurs les mettant en œuvre) d'un processus de production permettant de passer d'une matière première à un produit vendu au consommateur final. Les acteurs peuvent être impliqués dans une ou plusieurs phases successives, lesquelles peuvent varier d'une filière à l'autre.

Par souci d'homogénéisation et de facilitation des réflexions transfilières, nous avons défini cinq phases principales :

1. la production primaire ;
2. la pré-transformation (ou transformation première) ;
3. la transformation (ou transformation secondaire) ;
4. la distribution et la logistique y afférant¹ ;
5. la consommation ou la mise en œuvre du produit fini.

Précisons que nous considérons comme faisant partie intégrante de la filière un certain nombre d'acteurs ou de phases «*satellites*» qui ne participent pas directement à ses processus économiques mais contribuent à sa structuration aux niveaux de la réglementation, de la recherche et développement, de la formation et l'accompagnement ou encore du financement.



Source : CEESE (création originale pour cette recherche).

Le schéma ci-dessus met en avant la représentation de la filière telle que nous la mobiliserons tout au long de notre analyse.

¹ L'importance de la logistique à cette phase n'exclut pas qu'il y ait également de la logistique aux autres phases.

2. UNE PLURALITÉ DE MISES EN RAPPORT POUR UNE DIVERSITÉ DE COOPÉRATIONS

2.1 Quelques définitions pour bien comprendre

Filière : La notion de filière renvoie à la **succession de rôles au sein d'une chaîne d'activité économique**. Cette chaîne d'activité inclut, d'une part, l'ensemble des phases et des acteurs d'un processus de production et, d'autre part, les acteurs « satellites » qui contribuent à la structuration de la filière. Une analyse de filière met l'accent sur l'intermédiation qui a lieu entre les personnes et les étapes de l'activité en question.

Intégration : La notion d'intégration renvoie au degré **d'interdépendance établie entre les acteurs de la filière** concernée. Une filière peut-être considérée comme intégrée quand les différentes parties prenantes établissent entre elles une interdépendance qui s'inscrit dans la durée. Nous mobiliserons ce terme en référence à l'intégration verticale, c'est-à-dire par rapport aux **rôles complémentaires au sein d'une même filière**.

Coopération : De façon concomitante ou complémentaire à l'intégration verticale de filière, les acteurs peuvent coopérer pour réaliser leurs activités économiques. Ce **travail en commun** implique une gestion et une connaissance des tâches partagées, une représentation des activités du/des partenaire(s) et une vision commune des objectifs à atteindre. On parle alors de coopération horizontale. *« Cela n'est possible que s'il y a dialogue sur les gestes de métier. L'appartenance à un collectif ne fait pas disparaître la part individuelle de l'activité mais sollicite l'élaboration d'une manière d'être et de faire avec les autres dans la différence afin que puisse être reconnue la contribution de chacun au projet commun. »* (Paturel, 2010 : 8).

2.2 Une structuration de filière multiforme

L'approche filière développée ici comporte deux volets.

Dans un premier temps, nous analyserons des modèles d'intégration verticale en vue d'identifier ceux qui aboutissent à une maîtrise des différentes étapes au sein d'une filière. Dans un second temps, nous nous attarderons sur certains enjeux associés à la coopération entre partenaires d'un point de vue « horizontal », c'est-à-dire renvoyant aux dynamiques de travail en commun qui vont au-delà de la complémentarité intra-filière et impliquent des acteurs ayant un rôle similaire soit au sein d'une même filière, soit dans des filières différentes.

2.2.1 Intégration verticale

Nos études de cas révèlent deux trajectoires d'intégration verticale : l'intégration par diversification et l'intégration par association.

On parle **d'intégration par diversification lorsqu'un (ou plusieurs) acteur(s) exécutant préalablement l'un des rôles de la filière diversifie ses activités** de façon à intégrer un second (ou un troisième) rôle. Cette diversification permet à l'acteur concerné d'exercer une plus grande maîtrise du produit au sein de la chaîne et d'accroître son autonomie dans la négociation autour de ses exigences de qualité (au sens large : normes, services, produits...), des marges et des prix, de la logistique, etc. Il doit donc être à même de porter plusieurs casquettes, de maîtriser et/ou mobiliser différentes compétences avec les gestes et les codes qui les accompagnent.

À l'inverse, **l'intégration par association s'appuie sur la complémentarité des rôles et la coopération entre différents acteurs de la filière**. L'enjeu se déplace de la maîtrise de différents métiers vers la compréhension du « métier de l'autre ». L'élément déterminant pour le maintien du partenariat dans la durée est la capacité des acteurs à s'intéresser suffisamment aux réalités des rôles complémentaires de la filière pour s'émanciper progressivement d'un rapport de force entre les maillons de la chaîne et adapter leurs pratiques aux réalités des autres.

2.2.2 Coopération horizontale

Alors que la logique d'intégration verticale crée une interdépendance entre les différents rôles complémentaires d'une filière (production, transformation, distribution et logistique, commercialisation), la coopération horizontale instaure, elle, une forme de structuration fondée sur **l'interdépendance entre des acteurs ayant un rôle similaire au sein d'une ou plusieurs filières**. Ces acteurs gardent généralement leur activité principale initiale mais **l'objet de leur coopération peut parfois devenir une activité à part entière. La dynamique en jeu s'apparente alors à une intégration verticale par diversification**.

L'exemple de la fromagerie des Tourelles illustre parfaitement ce cas de figure. À l'origine, il s'agit de productrices laitières qui se motivent mutuellement pour suivre une formation en fromagerie. Après une année de formation, elles vont progressivement développer l'activité de transformation (et la distribution – commercialisation) tout en continuant à prendre en charge une part du travail au sein de leurs exploitations respectives.

Le processus de mutualisation aboutit plus rarement à pareil résultat lorsque la coopération implique des acteurs de filières différentes. La ferme Larock offre toutefois un contre-exemple remarquable. Cette coopération horizontale entre producteurs appartenant à des filières différentes (deux maraîchers associés à un éleveur et son fils transformateur laitier) s'est en effet progressivement opérée à plusieurs stades. Tout commença au niveau de la production avec la mise à disposition de terrains pour le maraîchage en échange, notamment, de la culture de certains légumes fourragers (choux, betteraves) mais aussi de la transformation des fanes en fourrage (carottes, betteraves). Dans le même temps, une réflexion commune s'engagea sur la rotation des cultures : certains légumes de plein champ¹ (pommes de terre, courges, choux) ont ainsi été intégrés dans une rotation avec des céréales et des prairies temporaires, ce qui apporta de nombreux avantages tant pour la fertilisation que pour la gestion des ravageurs, maladies et adventices.

Après la production, la coopération s'étendit à la commercialisation avec la création d'un magasin à la ferme. Puis la transmission fut assurée par, notamment, l'organisation d'une formation longue au sein de l'École paysanne indépendante.

Pour être complet et clore le tour des cas de figures, notons qu'une dynamique de coopération horizontale entre acteurs de filières différentes peut déboucher sur une forme d'intégration verticale par association. C'est le cas d'Oikopolis, au Luxembourg, où un groupe de producteurs s'est constitué en coopérative puis associé à d'autres opérateurs (transformation-distribution, commercialisation) sur base d'un système de concertation relativement innovant et efficace².

¹ On parle de légume plein champ lorsque les interventions de culture de celui-ci sont limitées. En agriculture biologique, la culture d'un légume de plein champ est généralement propre (c'est-à-dire qu'elle couvre suffisamment le sol pour empêcher l'envahissement par les adventices). Une culture plein champ peut aussi être mécanisée.

² Compte rendu de la visite du groupe Oikopolis (2015). Centre de référence des circuits courts (Région wallonne). En ligne : http://www.infos-entreprises.be/sites/default/files/circuits_courts_-_rapport_visite_oikopolis_05-03-2015.pdf

2.3 Diversité des objets de mutualisation

Les processus de structuration de filières sont variés ; en fonction des cas, l'objet de la mutualisation prend place dans une logique d'intégration verticale ou de coopération horizontale. Voici une déclinaison non exhaustive des divers éléments pouvant être le moteur d'une telle dynamique.

2.3.1 La définition d'une qualité spécifique

La définition d'une qualité spécifique constitue un enjeu récurrent dans les dynamiques de circuits courts. À travers des processus de concertation plus ou moins formalisés et de compréhension des pratiques des métiers de chacun, les acteurs se mettent d'**accord sur une certaine vision de la qualité de leurs produits**. Souvent, cette réflexion collective renforce l'identité commune des partenaires. La définition de la qualité **peut se fonder sur des critères relativement vagues pour ne pas trop restreindre les partenaires potentiels ou, à l'opposé, s'appuyer sur des éléments de pratiques relativement précis afin d'ancrer la spécificité de l'initiative**.

Deux cas d'études opérant à l'échelle d'une diversité de filières et d'acteurs, à savoir le Réseau Solidairement et le Cellier de la Haute Sambre, illustrent bien la première approche. L'un et l'autre ont défini une grille de critères d'adhésion des membres visant à la fois à objectiver les réponses apportées aux sollicitations et à définir une certaine vision partagée de l'identité de leurs réseaux respectifs.

Chez les deux, nous avons pu analyser une flexibilité volontaire des critères établis permettant de conserver une marge de manœuvre importante lors de l'évaluation et d'assurer que des profils suffisamment diversifiés puissent se reconnaître dans la dynamique collective. Ainsi, pour le Réseau Solidairement, les critères dits « éthiques » s'appuient sur des notions comme « *une organisation à taille humaine* » ou « *une production respectueuse de l'environnement* » sans apporter, délibérément, davantage de précision(s).

À l'inverse, la dynamique autour de la Fromagerie du Bairsoû s'ancre dans une définition pointue de la qualité du lait et des fromages qui a été jusqu'à faire évoluer les pratiques d'élevage.

« Au tout début, lorsqu'on fondait la coopérative, j'ai pu informer les éleveurs qu'en travaillant en lait cru, on avait besoin d'une qualité de lait nickel. On a donc pu discuter de ce à quoi ils devaient faire attention, pour l'alimentation des vaches, etc. On a pu établir un cahier des charges informel : on n'a pas eu besoin de rédiger quelque chose mais tout s'est fait comme on le souhaitait »

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

Ces exemples contrastés attestent que **les critères de qualité définis dans un projet en circuit court sont davantage ouverts lorsque les acteurs impliqués sont issus de différentes filières**. À l'inverse, une initiative investie au sein d'une filière unique détermine plus facilement des critères de qualité spécifiques et détaillés.

2.3.2 La mutualisation des investissements

Un deuxième élément participant à la structuration des dynamiques de circuits courts est la mutualisation des investissements. Outre les dynamiques autour des ateliers collectifs de transformation sur lesquels nous reviendrons plus loin, ces investissements peuvent, par exemple, porter sur l'achat en commun de matériel agricole.

[À propos de l'éventualité de la création d'une coopérative entre un paysan-boulangier et un maraîcher installés sur la même ferme.]
« On a envie de s'associer, c'est clair. Et aussi de créer une CUMA [Coopérative d'utilisation de matériel agricole] pour avoir des machines pertinentes et efficaces permettant de développer des techniques moins demandeuses en pétrole et en intrants. »

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

Au-delà des investissements, certains frais d'approvisionnement en matières premières (mazout, intrants, etc.) nécessaires à l'activité peuvent également être mutualisés.

2.3.3 La mutualisation des outils de gestion

À côté des investissements matériels, il existe des dynamiques de mutualisation d'outil de gestion et de communication interne. Il nous a, par exemple, été signalé la création d'un outil commun de planification de la production au sein de la filière maraîchère.

« On a un projet en cours de finalisation. Il s'agit d'un « logiciel de maraîchage » qui va faire l'objet d'une bourse d'innovation. C'est un outil qui existe déjà en France. Il permet de planifier la production, de savoir quand il faut faire les semis, quelle surface il faut réserver, mais aussi de calculer le prix de revient et d'évaluer la rentabilité de la production. Bref, c'est un logiciel qui aide à mieux gérer l'activité complexe qu'est le maraîchage. Et c'est en se regroupant que les maraîchers pourront produire cet outil et améliorer la gestion de leur activité. »

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

Autre exemple concret de cette dynamique, le Cellier de la Haute Sambre a bénéficié d'une forme de parrainage de Paysans-Artisans pour le lancement de son projet. Le code source du site internet permettant la communication du réseau mais aussi et surtout d'effectuer les commandes et paiements entre ses membres a été mis à disposition gracieusement. Une initiative qui répond à la volonté de Paysans-Artisans de contribuer à l'essaimage de son modèle dans une perspective de changement d'échelle.

2.3.4 La mutualisation des aspects logistiques

L'organisation collective de la logistique constitue un des éléments centraux des dynamiques de structuration de filières. Le sujet est d'ailleurs à ce point central que nous avons décidé de lui consacrer un **cahier spécifique (III. Les enjeux logistiques)**. Nous ne nous attarderons donc pas ici sur cette problématique et nous limiterons à mentionner, à titre d'illustration, le cas du Réseau Solidairement qui s'est structuré autour d'un enjeu de mutualisation de la logistique entre producteurs, épiciers et restaurateurs.

« Le réseau a été créé pour que ce soit vraiment un service « clé en main » qui soit un plus pour les producteurs. L'argument « on vient chez moi chercher les produits » et « on vient livrer chez moi les produits » c'était super important, ils n'en démor-daient pas et je les comprends, c'est l'argument à la base du Réseau. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

2.3.5 La mutualisation de la commercialisation

Autre domaine où la mutualisation participe significativement à la dynamique entre acteurs des circuits courts : la commercialisation.

L'implication des consommateurs au niveau de leur approvisionnement alimentaire ayant déjà fait l'objet de nombreuses publications, nous concentrerons ici notre attention sur le **point de vue du producteur-transformateur** impliqué dans ces dynamiques. Nous limiterons par ailleurs notre analyse aux modes de commercialisation plus ou moins indirects, ces derniers étant à la fois relativement plus complexes dans leur mise en œuvre et bénéficiant paradoxalement d'un potentiel de vente plus conséquent.

« Petit à petit, on se rend compte que la vente directe n'est pas rentable. Ça peut paraître contradictoire avec la logique circuit court mais je crois que le producteur en circuit court va avoir tendance à de moins en moins vendre en direct et travailler de plus en plus avec des structures de vente en commun. C'est plus rentable dans la mesure où cette structure de vente commune est étudiée de façon correcte et efficace. Pour que cela fonctionne, il faut être sûr que chacun sache ce que ça implique pour lui, que ce soit transparent au niveau financier et qu'il y ait des compétences en gestion. »

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

Une forme efficace de coopération au niveau de la commercialisation consiste à conclure une promesse d'achat. Cela se fait déjà au niveau de la plupart des GAC (Groupe d'achat en commun) mais le cadre peut être élargi : un opérateur de la

transformation-distribution (par exemple une cuisine de collectivité) s'engage avec un ou plusieurs producteurs en signant une garantie d'achat portant sur une quantité X et une période Y.

« Par exemple, les communes d'un GAL [Groupe d'action locale] s'engagent pour trois ans, la durée d'un marché public, à acheter leurs légumes aux producteurs situés dans une zone de 20 km. On est dans une société du « court-termisme » et pour l'agriculteur, c'est vraiment compliqué. Si vous lui garanzissez certains achats à un prix fixe, il est dégagé de tout autre souci. Et ça crée vraiment une dynamique circuit court. Il ne s'agit pas de subsides, c'est une autre forme d'implication possible des pouvoirs publics. »

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

2.3.6 La mutualisation des ressources humaines

Parmi la diversité des ressources potentiellement mutualisables, on trouve les ressources humaines. Le **groupement d'employeurs**³ offre ainsi un cadre juridique et fiscal particulièrement adapté à la réalité agricole qui nécessite souvent un recours ponctuel ou saisonnier à un complément de main-d'œuvre. Grâce à cette formule, plusieurs exploitations peuvent s'organiser pour se répartir un ou plusieurs salariés qui sont formés et qui, grâce à leur engagement dans le temps, finissent par bien connaître les réalités et les attentes de chaque employeur. Le système offre également une sécurité d'emploi et un cadre favorable aux travailleurs dans la mesure où il se fait en toute légalité et assure une diversité de tâches à réaliser. Bien entendu, il demande une organisation et une planification bien rôdées pour répartir au mieux l'occupation du/des salarié(s).

Un autre cas de figure peut être envisagé pour cette mutualisation des ressources humaines: la **contribution du consommateur aux travaux** des champs, une option particulièrement envisageable dans le cas du maraîchage. Les projets de BEES-coop, notamment, s'inscrivent dans cette voie.

« Ce qu'on aimerait, à terme, c'est que certaines tâches des coopérateurs soient de travailler dans le champ du producteur pour permettre de réduire le prix des produits. En allant au champ, le coopérateur n'irait pas juste « retoucher la terre », comme dans certains GASAP [Groupe d'achat solidaire de l'agriculture paysanne] et GAC, il y aurait aussi dans sa démarche un intérêt économique. Pour nous, c'est important, ce gain, que les gens n'aient pas qu'un intérêt militant de participer à des initiatives. »

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

³ Un groupement d'employeurs est une entreprise (ASBL ou GIE, Groupe d'intérêt économique) créée, par exemple, par des agriculteurs dans le but de répartir le temps de travail d'un ou plusieurs salarié(s) entre les exploitations.

La dimension économique (sous la forme, par exemple, d'une contrepartie pour les services rendus) permet de sortir de la seule expérimentation du métier d'autrui et parfois d'instaurer un cadre plus favorable au travail en commun.

Une attention particulière doit être portée à la formation des personnes qui interviennent auprès du producteur afin que celui-ci ne soit pas régulièrement confronté à des intervenants différents. En effet, le temps consacré à la transmission des gestes efficaces serait supérieur au temps potentiellement gagné avec l'aide collective aux travaux des champs.

2.3.7 La coopération dans la production agricole

Les différentes formes d'échanges et de partenariats autour de la production constituent un élément important du renforcement des projets en circuits courts. Nous avons déjà évoqué certains des arrangements mis en œuvre à la ferme Larock.

On peut également citer l'exemple d'un **paysan-boulangier coopérant avec un éleveur de son territoire**.

«Au niveau élevage, j'ai juste quelques cochons, des poules et des moutons. Du coup, je n'ai pas assez de fumier. En bio, on est à 20-30 tonnes à l'hectare par année... Il nous faudrait beaucoup de vaches pour avoir les volumes nécessaires. Maintenant, il y a des équilibres à trouver. Vu qu'on est entouré de fermes spécialisées, il y en a qui ont trop de fumier et qui n'ont pas de paille. Alors, on fonctionne avec des échanges. J'essaye de trouver un agriculteur qui me prend ma paille et qui me met du fumier en échange. C'est possible, de la complémentarité entre les voisins! »

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

Dans le cadre de ces dynamiques autour de la production, les acteurs peuvent également établir des partenariats voire mutualiser une partie des ressources foncières et immobilières. De telles pratiques émergent tantôt avec et tantôt sans la contribution financière des consommateurs.

La problématique de l'accès à la terre est une réalité criante des projets d'installation en circuits courts. Nous avons toutefois fait le choix de ne pas approfondir ici cette thématique déjà étayée par ailleurs. Nous vous livrons néanmoins les perspectives que se donne, à terme, le responsable du pôle maraîchage de la ferme Larock. Une vision d'autant plus intéressante que l'historique de ce projet rend compte d'une réalité propre aux trajectoires de mutualisation des espaces d'activités, la propriété.

«Pierre est dans le mauvais rôle. Il est le pionnier, le proprio et il doit laisser de la place pour que d'autres puissent avoir leur espace ici, développer leur activité et tout ça. Ce n'est pas si simple. C'est parfois plus facile de dire: «Ok, nous, on s'entend bien, on va faire un projet ensemble» et on construit le projet à partir du début... Dans les structures futures idéales, il y aurait Terre en Vue* qui est propriétaire des terrains. On aimerait bien aussi créer une coopérative immobilière qui serait propriétaire des bâtiments. Pour l'instant, c'est Louis qui est propriétaire des bâtiments mais ça freine... Enfin, ça freine et ça permet certaines choses. »*

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.
www.terre-en-vue.be

2.3.8 L'atelier de transformation collectif ou partagé

Les dynamiques au niveau de la transformation des produits s'expriment notamment à travers la création d'ateliers collectifs ou partagés⁴. **Du point de vue du producteur, cette implication accrue au niveau de la transformation de ses produits apparaît comme un enjeu prioritaire.** Elle lui permet en effet de récupérer une partie de la plus-value sur produit (soit directement, soit au travers d'une répartition plus équilibrée des marges entre acteurs).

Il importe de **distinguer les filières où la transformation fait partie intégrante de la chaîne alimentaire** (notamment la filière céréales-boulangerie ou la filière viande) **de celles où elle relève d'un choix des acteurs en vue de diversifier leurs circuits d'écoulement et/ou leurs activités** (nous pensons ici au maraîchage et, dans une moindre mesure, à la filière laitière⁵). Dans ces derniers cas, les producteurs peuvent décider, pour des raisons économiques ou autres, soit de diversifier leurs activités en développant la transformation, soit de chercher à s'associer à d'autres opérateurs pour être davantage impliqués dans cette étape de la filière⁶.

« Tous les maraîchers que j'ai rencontrés sont en permanence à flux tendus. Un producteur a déjà beaucoup de problèmes avec sa production, il n'a pas le temps ni les ressources pour transformer les légumes. Chacun son métier. Ce qui se passe par exemple chez Paysans-Artisans ou chez Agricovert, que l'on suit régulièrement, c'est qu'ils essayent d'entourer les acteurs individuels et de les intégrer au sein d'un réseau ou d'une structure coopérative, c'est-à-dire un microcosme économique dans lequel le maraîcher individuel va pouvoir s'intégrer et bénéficier d'infrastructures, de services, etc. dont il ne bénéficierait pas s'il était isolé. »

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

2.3.9 La répartition préalable de la production

L'accord préalable sur la répartition de la production constitue une autre dimension de la coopération entre producteurs. Dans une optique de structuration d'un réseau de commercialisation, il peut en effet être judicieux pour des producteurs d'une même filière de **s'organiser pour être davantage complémentaires que concurrents au niveau de la gamme.**

Cette pratique régulière au niveau maraîcher peut tout à fait être envisagée dans d'autres filières. Par exemple, certains producteurs de fromages de chèvre s'organisent entre eux pour proposer différents types d'affinage.

2.3.10 La création d'un produit transformé en commun

Certaines initiatives collectives peuvent déboucher sur la création commune d'un produit transformé (fromage, charcuterie...), généralement proposé en sus des

4 D'après la note publiée par le CRCC (Voir Agence pour l'Entreprise et l'Innovation, 2014, la distinction entre les deux s'opère principalement aux niveaux de la propriété et de la gestion des infrastructures. Les ateliers collectifs font ainsi l'objet d'une mutualisation des investissements (et donc de la propriété et de la gestion) alors que les ateliers partagés n'impliquent souvent qu'un accès mutualisé aux services et se prêtent dès lors davantage à de la formation.

5 « Dans une moindre mesure » car la consommation de lait cru (directement issu de la ferme) est devenue tout à fait marginale en Région wallonne.

6 Voir supra les modèles d'intégration verticale.

produits initiaux de chaque partenaire. Les producteurs se mettent d'accord sur une recette et chacun fournit une partie de la matière première. Ce type d'initiative renforce le sentiment d'appartenance à un groupe et peut également conduire à un échange au niveau des pratiques.

2.3.11 L'échange d'informations et la transmission de pratiques

Comme le rappelle Ariane Beudelot, en charge du développement des filières chez Biowallonie, les dynamiques de structuration ne s'expriment pas uniquement au niveau des outils de production ou de commercialisation.

« Il faut arrêter de dire que se mettre en commun, c'est d'office pour la commercialisation et qu'il faut avoir un outil en commun. Les producteurs peuvent aussi se mettre ensemble juste pour partager leurs idées et leurs pratiques. »

Adapté de Beudelot A., Biowallonie, rencontrée le 28-10-2015.

La coopération, peut tout aussi bien concerner le développement de réseaux où les acteurs auront l'opportunité de se rencontrer, partager des informations ou des savoir-faire. La Fromagerie du Baisoû nous a ainsi mentionné sa volonté de créer une forme d'« *interprofession du lait cru* » pour assurer un travail de promotion et favoriser les échanges de savoirs autour de ce produit qui a été dévalorisé par l'industrie agro-alimentaire et les pouvoirs publics. Différents acteurs de la filière céréales-boulangerie ont quant à eux insisté sur la mise en place du réseau *Li Mestère*⁷ visant à créer des synergies au sein de la filière, notamment autour des variétés anciennes de céréales.

⁷ Traduction en wallon du terme « le méteil » désignant un mélange de céréales.

3. ENTRE OPPORTUNITÉS ET DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE

Nous l'avons vu en introduction, la structuration d'une filière passe par la capacité à établir un lien, une relation dans le temps, entre les acteurs, les rôles et les métiers. Cet enjeu soulève de nombreux défis pour le changement d'échelle des initiatives en circuits courts. C'est pourquoi, après avoir relevé les différents éléments pouvant être l'objet d'une coopération ou d'une mutualisation, nous allons tenter de mettre en perspective les opportunités et les difficultés pouvant être rencontrées lors de la mise en œuvre de ces processus.

Nous entamerons ce chapitre en analysant les clés de mise en route des processus d'intégration verticale et de coopération horizontale. Nous soulignerons ensuite les aspects relevant des enjeux d'ordres interrelationnel et organisationnel. Nous terminerons enfin par l'évocation des éléments spécifiques à la création d'une entreprise commune d'activités.

3.1 Mise en route d'un processus de structuration

Les dynamiques de circuits courts s'inscrivent pour la plupart dans une remise en question des modèles économiques dominants et tendent dès lors à bousculer certaines habitudes. En cherchant des trajectoires économiques innovantes, les acteurs sont amenés à explorer de nouveaux modèles.

3.1.1 Besoin d'incitant(s)

Dans ce contexte, **l'impulsion de départ devient un enjeu à part entière** ; mettre en route un processus de structuration-coopération inscrit dans la perspective du « faire autrement » implique un changement d'habitudes (et des repères qui les accompagnent) et **les acteurs ont souvent besoin d'un incitant pour faire « le premier pas »**. Deux incitants principaux nous ont ainsi été soulignés : la nécessité de s'inscrire dans une forme de partenariat et un niveau d'idéal élevé.

La **nécessité de s'inscrire dans une forme de partenariat** renvoie au fait que le succès de l'initiative et sa viabilité dépendent directement de la capacité à tisser des liens, à s'associer dans le temps avec d'autres acteurs économiques. De cette nécessité découle une attitude qui favorise la mise en place d'une dynamique de coopération. Elle va renforcer la **volonté des acteurs concernés de s'intéresser aux réalités des partenaires et à des solutions permettant de pérenniser l'association.**

Le partenariat entre le moulin de Cherain et les boulangers du Jour du Pain illustre ce cas de figure. C'est en effet la rencontre entre les deux porteurs de projets qui a permis au moulin d'envisager de dégager un revenu de l'activité de meunerie et aux boulangers de retrouver une source d'approvisionnement en farine sur pierre après la rupture unilatérale avec leur ancien fournisseur. De cette mise en route d'un partenariat économique a découlé une forme d'adaptation des pratiques de chacun.

« On est un peu dans le même truc. Ils doivent travailler avec nos farines qui ne sont pas évidentes ; d'un jour à l'autre, ce n'est pas pareil, on ne moud pas toujours de la même façon non plus. C'est un savoir-faire qu'ils ont dû acquérir. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec une meunière indépendante.*

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

Le second incitant majeur à la mise en œuvre d'un processus de coopération en circuits courts réside dans le partage d'un **niveau d'idéal élevé**. Ce niveau d'idéal par rapport à la dynamique de coopération **implique, pour les porteurs de projets, d'accorder davantage d'importance à l'intérêt du groupe constitué qu'à leur intérêt propre**.

« Pour qu'il y ait des associations économiques, il faut que les acteurs se concertent ou qu'il y ait un niveau d'idéal élevé. Certains projets intègrent dès le départ, dans leur vision du monde, le concept de coopération (...) conçue comme holistique, c'est-à-dire au-delà de la coopération interne à l'entreprise. Il faut chercher l'intérêt réciproque, ce qui peut parfois passer par un intérêt moindre pour soi durant un temps. (...) L'avantage est systémique, pour la filière; on est dans une autre vision de l'économie. »

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

Cette primauté de l'intérêt collectif n'est pas toujours évidente à intérioriser par des acteurs confrontés au quotidien à leurs réalités propres. Ils doivent trouver l'équilibre entre leurs contraintes économiques au jour le jour, l'idéal vers lequel ils veulent tendre et ce qui peut les faire évoluer dans une dynamique commune.

Une difficulté à surmonter dans la recherche de cet équilibre est la coexistence de temporalités souvent différentes dans l'initiative individuelle et l'entrepreneuriat collectif, que les acteurs se trouvent dans un processus d'intégration verticale par association ou dans des dynamiques de coopération-mutualisation horizontale.

Cette temporalité propre aux projets collectifs est d'autant plus importante que, comme mentionné précédemment, les dynamiques de coopération-mutualisation ne s'inscrivent généralement pas dans les pratiques des modèles économiques classiques. Jean-François Herz, de SAW-B souligne à ce propos que le temps nécessaire à la négociation et à la définition des objectifs communs est d'autant plus conséquent que les dynamiques mises en œuvre visent à sortir du rapport de force inhérent au modèle économique prédominant.

« 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.

3.1.2 Étapes clés dans la mise en route¹

De façon schématique, trois grandes étapes clés peuvent être établies dans la mise en route d'un projet d'entrepreneuriat collectif :



La **première étape** est donc celle de l'**identification et la rencontre des acteurs**. Il s'agit pour ceux-ci non seulement de se rencontrer mais également d'exprimer leurs attentes et leurs besoins réciproques, de faire part de leurs compétences, leurs ressources et leurs disponibilités.

Lors de cette phase d'identification, il peut parfois être opportun, dans un premier temps, de ne convier que ceux qui partagent l'un ou l'autre des incitants identifiés au point précédent (volonté de partenariat et/ou partage d'un certain idéal).

Une fois la connection établie, les acteurs vont entrer dans une phase relativement longue où ils tenteront de définir les objectifs de leur projet commun.

Il s'agit, d'une part, de réaliser l'intérêt à long terme que peut avoir pour chacun ce projet collectif et, d'autre part, de prendre conscience des implications potentielles de la dynamique d'association et de coopération sur les activités respectives. L'acceptation de ces implications deviendra une forme d'engagement vis-à-vis du groupe.

Cette étape de mise en route d'une dynamique collective, qu'elle porte ou non sur la création d'une structure commune d'activité, prend du temps et mobilise des compétences en gestion et animation de groupe.

« Créer une coopérative, ça prend du temps, il faut vraiment bien se mettre d'accord, avoir une vision commune : est-ce qu'on veut du bio ou pas du bio ? La qualité, c'est quoi ? Comment est-ce qu'on se rémunère les uns, les autres ? Qu'est-ce qu'on mutualise ? Toutes sortes de questions qui peuvent vite soit poser problème, soit prendre beaucoup de temps à régler et qui ne sont pas toujours faciles à gérer. Parce que, encore une fois, dans une coopérative, au départ, ce sont des gens qui veulent produire, pas nécessairement des gestionnaires de relations. »

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

Pour assurer la pérennité du projet, les partenaires doivent ensuite s'assurer mutuellement que chacun des acteurs engagés est ancré dans une réalité économique stable.

¹ Adapté des entretiens réalisés et des résultats du projet Interval (France).
<http://www.cooperations-circuits-courts.org/telechargement/guide-methodologique>

« Le deuxième questionnement est : les gens autour de la table sont-ils bien ancrés dans l'économie et est-ce que leurs modèles économiques tiennent la route ? Il ne faut pas être fragile pour se lancer dans un travail commun. »

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

La troisième grande étape est celle de **l'opérationnalisation : comment les acteurs vont-ils concrètement s'organiser pour la mise en œuvre du projet qu'ils viennent de définir ?** Il faudra définir le lieu où se dérouleront les activités, les ressources financières et matérielles à mobiliser, un mode de fonctionnement incluant la gestion et les prises de décisions, l'organisation logistique, les horaires, etc. De nombreuses questions vont être soulevées et il est souvent préférable de les aborder progressivement, en allant du plus général au plus concret.

3.2 Au niveau interrelationnel

3.2.1 Un besoin de facilitation – animation²

« 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.

Le besoin d'animation se situe principalement autour de la prise en compte par les participants de l'intérêt du groupe, d'objectifs communs qui peuvent parfois être partiellement ou momentanément en contradiction avec les intérêts individuels. L'objet de l'animation sera dès lors de faciliter les interactions entre les porteurs de projet(s) en vue d'établir entre eux un partenariat durable.

3.2.2 Valorisation et compréhension du métier d'autrui

Bien qu'une personne (animateur extérieur ou coordinateur impliqué dans le projet collectif) puisse jouer le rôle de traducteur-animateur entre des métiers et des personnes ayant des rationalités propres, l'enjeu de la compréhension du métier d'autrui n'en reste pas moins crucial dans la dynamique de structuration de filières en circuit court. En effet, **il n'est pas toujours possible (ni souhaitable) pour un porteur de projet d'endosser toutes les facettes d'une chaîne d'activité.** Dans

² Pour plus de détails, voir le cahier II « Compétences et Accompagnement »

la majorité des cas, il ne pourra pas porter toutes les casquettes et sera en conséquence obligé de s'associer à d'autres métiers. **Il importe donc que le projet intègre la valorisation des différents métiers qu'il mobilisera.**

Ce paysan-boulangier, a essayé d'intégrer la meunerie dans l'organisation de son travail en faisant l'acquisition d'une petite meule sur pierres volcaniques. Il dut toutefois rapidement acter l'échec de sa démarche et se mettre en quête d'un moulin pour faire moudre à façon ses céréales.

« L'année passée, j'essayais de faire la farine moi-même et c'était la m*** parce que c'est un moulin qui a un rendement de 10kg/h et il me fallait minimum 100 kg par semaine. 10kg/h ça voulait dire 10 heures de groupe électrogène. Et puis, une meunerie, ce n'est pas que le grain, il y a tout ce qui est triage et stockage. Ça, c'est aussi une science à part. Je n'arrivais pas à clôturer pour le jour où je devais faire du pain ! »

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

La reconnaissance des rationalités de métier renvoie à un ensemble d'éléments constitutifs de la notion de métier que l'introduction des « Récits d'expérience du projet Métiers Circuits Courts »³ décline comme suit :

- *« une dimension personnelle, propre à l'individu, à son projet, à la subjectivité qu'il met dans l'exercice de son métier ;*
- *une dimension interpersonnelle, représentant les liens intersubjectifs entre l'agriculteur [ou autre acteur professionnel] et les individus qui l'entourent (aussi bien les autres agriculteurs que les consommateurs et les autres acteurs du territoire) ;*
- *une dimension transpersonnelle qui dépasse l'individu et son activité. C'est ce qu'on pourrait appeler la « mémoire du métier ». C'est-à-dire la construction collective, dans le temps, d'une représentation plus ou moins symbolique et plus ou moins partagée de ce métier [...] ;*
- *une dimension impersonnelle qui regroupe l'ensemble des caractéristiques techniques séparables et décontextualisables. C'est l'aspect prescriptif des savoirs, savoir-faire et compétences du métier ».*

Ce détour par la notion de métier permet de souligner la complexité de son évolution et l'imbrication de celle-ci dans un ensemble de dimensions relevant non seulement du détenteur de la profession mais aussi de ses diverses interactions. **Il n'est pas toujours évident pour un acteur de faire abstraction des caractéristiques intrinsèques à son métier, même s'il a la volonté de réinventer sa façon de faire dans une dynamique de circuit court.** Un processus de structuration de filières, que ce soit dans une logique d'intégration verticale ou de coopération horizontale, devra donc **composer avec ces rationalités propres aux acteurs impliqués et s'inscrire dans une démarche de valorisation et de compréhension des métiers de chacun.**

³ Voir <http://metiers-circuitscourts.org/wp-content/uploads/2014/03/Laccompagnement-au-service-des-circuits-courtsDEF.pdf>

« L'objectif [d'un projet en circuit court] n'est pas uniquement de maximiser son profit mais d'essayer d'arriver à quelque chose de sain et d'équilibré en intégrant les différents acteurs. C'est une vision différente des projets traditionnels.
Il s'agit de planifier, organiser ensemble.
Il ne s'agit pas de créer des besoins mais de comprendre les besoins et difficultés des autres, de trouver des solutions ensemble. »

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

3.2.3 Du sentiment de concurrence à la reconnaissance des complémentarités

Avec la notion de métier, nous abordons les aspects d'ordre relationnel dans un cadre où les acteurs se doivent d'interagir en valorisant la répartition des tâches entre eux. Nous allons voir ici que des enjeux relationnels existent également entre acteurs exerçant le même métier.

[À propos du Réseau Solidairement]
« Ils voulaient que ce soit un réseau de producteurs et d'épiciers et c'est ce qui fait son originalité mais aussi sa difficulté parce que les intérêts sont quand même parfois divergents. Les épiciers craignent qu'on accepte d'autres épiceries, proches de la leur et qu'ils voient comme concurrentes. Les producteurs, eux, ont intérêt à vendre le plus possible et sont donc plutôt favorables à la multiplication des points de vente. A l'opposé, les épiciers ont intérêt à avoir dans leur magasin une gamme issue du plus de producteurs possibles. Donc, X producteurs de fromages de chèvre dans une épicerie au lieu de un ou deux, ça valorise l'épicier mais ça pose problème aux producteurs de chèvre... »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Cette notion de concurrence est revenue à de nombreuses reprises lors de nos rencontres. Dans des situations où la pérennité des activités de chacun pose encore question et dans un contexte où la commercialisation en circuits courts est parfois perçue comme une activité de niche, le **sentiment d'être en concurrence avec un partenaire potentiel exerçant la même activité** est tout à fait palpable. Cet enjeu n'est toutefois pas perçu de la même manière par tous les acteurs. En schématisant quelque peu, on peut distinguer deux profils chez les porteurs de projets rencontrés :

- d'une part, ceux qui expriment explicitement leurs inquiétudes quant à la concurrence exercée par un partenaire potentiel ;

[À propos des critères d'adhésion, voir 2.3.1.]
« Par contre, il y a les autres critères qui sont beaucoup plus techniques, qui sont des questions de logistique mais aussi de concurrence. Parce que c'est ça qui est le plus délicat et qui pose le plus de problèmes. »

Adapté des propos tenus lors d'une réunion d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

- d'autre part, ceux pour qui une concurrence relative est considérée comme saine.

Serge*, producteur-coopérateur :

«Avoir une concurrence entre producteurs, ça n'est pas mauvais parce que ça te permet de vouloir garder des produits de qualité et ça t'oblige à te remettre en question de temps en temps.»

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Paul*, producteur :

«Moi, je suis pour que tout le monde rentre tant que c'est local. Après, ce sera le choix de l'épicier ou du consommateur. Si je ne suis plus bon, il faudra que je redevienne bon. Autrement, on va se fermer le Réseau.»

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Généralement, ce sentiment de concurrence évolue. Fort présent dans un premier temps, il peut, à force d'expériences, tendre vers une forme de reconnaissance des complémentarités possibles ou de l'attractivité d'un réseau élargi. D'un côté, les acteurs prennent conscience de leurs spécificités, y compris dans l'exercice d'activités similaires, ou la dynamique collective leur offre un cadre pour organiser cette spécificité [voir 1.3.2, «Répartition de la production»].

Julie*, productrice coopératrice :

«Quand ils sont venus me voir, je me suis dit «Aïe, aïe, aïe, ça ne va pas le faire... . Il y en a qui ne vont pas être d'accord, il va y avoir des conflits, l'un va vendre plus que l'autre ou, si un de mes clients prend du beurre de quelqu'un d'autre ou vice versa...» Mais je me suis quand même lancée parce que, pour moi, c'est un point de vente supplémentaire et je peux faire connaître mes produits ailleurs, c'est une opportunité. Mes craintes étaient partagées par les autres producteurs mais, pour ma part, ça se passe bien, je vois que ça fonctionne bien. Tout le monde doit vivre et on n'a pas forcément les mêmes produits, le beurre de chez nous pourrait ne pas convenir à tous. Donc, maintenant, je suis contente d'y être mais c'est clair que je n'aurais jamais imaginé ça avant.»

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

De l'autre côté, le réseau d'acteurs finit par convaincre ou démontrer qu'une concurrence relative peut être favorable aux activités de chacun dans la mesure où l'attractivité d'un circuit d'approvisionnement dépend en partie de l'élargissement de sa gamme. «Une rue avec dix restaurants attire plus de clients dans chacun d'eux par rapport à une rue où un seul restaurant est installé» expliquait l'un des animateurs du Réseau Solidairement.

La structuration d'une filière en circuit court ne s'opère toutefois pas dans une démarche de concurrence dérégulée, c'est-à-dire sans balises. Même quand les acteurs reconnaissent les complémentarités et avantages possibles d'une structure associant des porteurs d'activités similaires, **la concurrence est toujours relative.**

Chaque réseau développe ainsi des outils lui permettant d'objectiver en partie l'élargissement progressif de ses partenaires. Ces outils se traduisent généralement par la formalisation plus ou moins forte de critères d'adhésion des membres ou de sélection des produits. Un tel processus permet non seulement d'encadrer les discussions lorsqu'une négociation s'organise autour de la « candidature » d'un partenaire ou d'un produit potentiel mais aussi de définir les grandes lignes de l'identité et des valeurs du réseau en question.

« Dans la charte, on a aussi mis qu'on se réservait le droit d'entrée en fonction de l'offre et de la demande, pour éviter une trop grande concurrence. Un peu de concurrence, c'est bien pour équilibrer les prix mais après, il faut que la demande suive. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Cependant, ces critères d'adhésion/sélection comportent presque toujours une part de subjectivité, une marge de manœuvre telle qu'ils ne permettent pas d'écartier les questions de concurrence. Établie pour permettre une identification des acteurs qui ne correspondent pas à la philosophie, aux valeurs d'une dynamique collective particulière⁴, la grille d'analyse intègre en effet des éléments suffisamment larges pour que chacun des participants s'y reconnaissent. Si un candidat se retrouve dans ces grandes lignes – et c'est généralement le cas –, elle ne permet pas de trancher pour ou contre l'adhésion. C'est le rapport au sein du groupe entre les tenants des deux approches de la concurrence évoquées plus haut qui va alors devenir prédominant dans les discussions et la décision.

« Ces critères ne sont pas encore concluants. Tout se passe bien dès lors qu'il n'y a pas de concurrence mais une fois qu'un producteur ou un épicier paraît concurrent, on peut discuter et chipoter sur chaque critère. (...) Quand il y a concurrence, la grille n'aide pas à se positionner; parce qu'on n'a pas vraiment de quoi dire « non » quand le producteur qui veut rentrer a le bon profil, qu'il est à taille humaine, bio etc... Mais ça nous fait un cas de conscience parce qu'on a déjà un producteur [similaire] dans le réseau: « Est-ce que ça ne va pas lui faire perdre du chiffre d'affaire? » »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

En fin de compte, si certains outils peuvent aider à structurer partiellement les discussions au sein d'un réseau, c'est son histoire et celle de ses membres, la perception que chacun y a de son activité et de celle des autres, qui détermineront la façon dont y est gérée la concurrence ou le sentiment de concurrence.

3.3 Au niveau organisationnel

3.3.1 Concertation, management et gouvernance

Toute entreprise doit établir en son sein un mode opératoire pour la gestion et la répartition de ses ressources et, ce faisant, construire un modèle de gouvernance qui lui est propre. Les initiatives en circuits courts n'échappent pas à cette

⁴ Par exemple, toujours dans le cas du Réseau Solidaire, un consensus se dégage sur le fait que tant les grandes surfaces que les supérettes franchisées ne font pas partie des partenaires éventuels et qu'ils sont à l'inverse la concurrence du réseau en tant que tel.

règle. Nous allons toutefois constater que, **dans la plupart des cas, les partenaires tentent de s'émanciper des contours classiques des modes de prise de décision.** Une volonté d'innover qui ne surprend guère dans la mesure où les dynamiques de structuration de filières s'appuient majoritairement sur les concepts d'association, de coopération et de mutualisation.

« L'aspect management innovant est aussi extrêmement important. Il y a quelque chose qui est apporté par les porteurs de projets et qui vient remettre en question des modèles traditionnels de gestion d'entreprise. Ce management innovant, c'est faire en sorte que les gens se sentent bien, que les initiatives soient portées par la base. C'est une remise en question de la manière dont on prend les décisions : il ne s'agit plus d'une prise de décision unilatérale dans une structure pyramidale. Il s'agit aussi d'une remise en question de la notion de hiérarchie : il n'y a plus de chef, tout le monde est chef. Tout est remis à plat et on fonctionne différemment. Je trouve qu'il y a beaucoup de jeunes qui sont sensibles à ça. »

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

Cette volonté de s'inscrire dans un modèle de gestion empreint de concertation entre les acteurs soulève toutefois un certain nombre de difficultés. La première est relative au **temps nécessairement plus conséquent que demande la concertation par rapport à la prise de décision unilatérale.**

« J'ai l'impression que ce cafouillis et ce manque de structure est typique du milieu associatif mais c'est aussi parce qu'on veut construire un autre modèle. On veut qu'il n'y ait pas de chef, que tout le monde soit dans une situation d'égal à égal mais ça ne se fait pas tout seul, ça se construit. Il faut prendre beaucoup de temps et beaucoup communiquer pour que cela puisse se faire sereinement. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Une deuxième difficulté tient au fait que **la prise de décision est parfois précipitée par le profil (compétences particulières ou personnalités) des acteurs en présence.** La décision peut ne plus découler d'une concertation effective de l'ensemble des membres mais davantage de la capacité d'une personne en particulier à traiter un problème ou à prendre la parole.

D'après un membre de BEES-coop, une troisième difficulté tient au fait que les porteurs de projets sont ancrés dans un certain idéal qui les pousse parfois à établir **une forme de tabou autour des notions de gouvernance et de management.**

« On est dans un environnement plus militant et donc, déjà, le management est quelque chose qui par définition est un peu tabou. «La gouvernance», on emploie toujours ce terme, gouvernance, même quand ça concerne du management. [Qu'entendez-vous par management?] La gestion des ressources humaines, la gestion de l'information... »

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

Il y aurait donc une certaine **confusion entre ce qui relève de la gouvernance et ce qui est davantage du ressort du management**. Une distinction peut alors s'opérer dans la gestion de projet entre ce qui concerne :

- a. **la gouvernance**, c'est-à-dire les modes de décision qui concernent les orientations stratégiques, les valeurs du projet, les partenaires souhaités, les grandes lignes de la mobilisation ou de la répartition des ressources financières et matérielles, etc. ;
- b. **le management**, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines (y compris l'animation et la mobilisation des bénévoles), la gestion de l'information, la répartition opérationnelle des tâches, etc.

«Moi, c'est toujours quelque chose qui, même dans le groupe «gouvernance», me fait un peu sourire : on discutait de gestion des ressources humaines et on utilisait le mot «gouvernance». Et on essayait d'inclure le plus possible les gens mais sans vraiment réfléchir à l'efficacité qui est derrière ça. Il y a toujours cette tension efficacité/participation.»

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

L'enseignement à retirer de ce partage d'expériences est **l'existence d'une difficulté à distinguer ce qui doit découler d'un processus participatif et inclusif** (par exemple la prise de décisions stratégiques) **et ce qui est du ressort de la gestion et peut dès lors relever d'une responsabilité limitée à quelques personnes**.

Pour remédier en partie à cette difficulté, **certaines initiatives optent pour un mode de prise de décisions à différents niveaux**.

Au Cellier de la Haute Sambre et au Réseau Solidaire, un organe intermédiaire – appelé « bureau » – a ainsi été constitué pour les décisions qui n'engagent pas la (re)définition des objectifs mêmes de l'organisation. Cet organe est composé d'un nombre restreint de participants et a pour mandat la gestion des affaires courantes ne risquant pas de susciter de longs débats parmi l'ensemble des membres.

Chez BEES-coop, l'organisation est complétée par un échelon supplémentaire et se base sur une hiérarchisation de l'importance des décisions⁵.

«Il y a une hiérarchie de décisions. Les décisions les moins importantes peuvent être prises au jour le jour par le groupe porteur. Les décisions moyennement importantes sont prises par le groupe coordination et les décisions très importantes sont prises par l'AG. Généralement, pour les décisions très importantes, on fait toujours en sorte d'avoir une réunion de discussion ouverte à tous les coopérateurs. Par exemple, pour la création des statuts, on a mis sur pieds tout un processus avec plusieurs réunions différentes dont une de discussions sur la version finale avant le vote en AG.»

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

3.3.2 Mobilisation de bénévoles

De quoi parlons-nous quand on parle de bénévolat? Si l'on s'en tient à la définition stricte, il s'agit de **«l'état d'une personne qui exerce une activité sans bénéficier d'une rémunération»**. Son antonyme est le salariat. **«Ce qu'il [le bénévole] donne, c'est**

⁵ Notons que ce mécanisme est encore en évolution chez BEES-coop où de récents changements ont été opérés. Pour plus de détails : <http://bees-coop.be/le-supermarche/comment-fonctionne-bees-coop/>

du temps pris sur le temps libre, ce dernier ayant été acquis au détriment du temps contraint; c'est une énergie au service d'une collectivité, c'est très souvent aussi un effort financier personnel. Le bénévolat est consommateur de temps, d'énergie, et de finances.»

Chez les porteurs de projets rencontrés, **il existe différents degrés de bénévolat**. Ces différences se marquent au niveau du temps investi et du contenu des tâches effectuées. Elles sont par ailleurs corrélées au stade de développement du projet. Il y a donc une **double échelle d'analyse**. **La première se réfère au stade du projet**: le bénévolat rencontré dans la phase de mise en place n'est pas identique à celui sur lequel repose le fonctionnement quotidien du projet (même s'il est fréquent de commencer un projet sur base bénévole et de le faire évoluer – en partie ou totalement – vers du salariat). **La deuxième concerne le temps investi et les types de tâches effectuées** (et donc les compétences mobilisées).

Le projet de la BEES-coop illustre bien cette double échelle d'analyse. Toujours en phase de mise en œuvre, il fut jusqu'à très récemment entièrement porté par des bénévoles. Ces bénévoles effectuaient un travail considérable aux niveaux de la définition du projet, de ses valeurs, de son mode de fonctionnement, etc. Une partie d'entre eux correspondait aux membres fondateurs d'une entreprise en création mais la mobilisation citoyenne dépassait largement ce noyau. Une fois le projet de supermarché coopératif en place, il reposera sur une coordination salariée mais demandera également l'investissement bénévole («*la participation active*») des coopérateurs à raison de trois heures de travail par mois. Très loin, donc, du temps-plein investi actuellement par certains bénévoles.

Les nombreux témoignages recueillis tendent à montrer que si le bénévolat constitue une aide précieuse, il doit être pensé et entretenu au regard des réalités et valeurs du projet pour éviter qu'au cours du temps il ne produise contre-effet et moins-value ou ne s'essouffle dangereusement, mettant alors en péril la pérennité du projet.

3.3.3 Avantages et inconvénients d'une structure commune pour la distribution

Dans les initiatives de circuit court, **la création d'une structure commune d'activité intervient principalement au niveau de la distribution-commercialisation** des produits (et, dans une moindre mesure, au niveau de la transformation). Cette structure prend alors la forme d'une **entreprise (coopérative ou non) qui opère comme intermédiaire**, procédant à l'achat auprès des différents producteurs du réseau en question et à la revente à des profils-clients potentiellement variés (consommateurs finaux, restaurants, collectivités...). Les enjeux soulevés par une telle démarche sont de plusieurs ordres : la responsabilité sanitaire, le régime fiscal d'assujettissement à la TVA ou encore les procédures administratives de création d'entreprise.

La création d'une structure d'achat-revente **permet de déplacer la responsabilité sanitaire du producteur vers la structure en question**. L'organisation logistique devient beaucoup plus aisée, la structure d'activités pouvant transformer, conditionner et transporter les produits en son nom dès lors que l'organisme de contrôle de la sécurité alimentaire – l'ASFCA – peut la désigner comme responsable.

« Tant qu'il y a une individualisation des produits, de la production à la vente, il y a un problème de responsabilité: qui est responsable si l'un des producteurs contamine les produits des autres? En France, ils sont plus avancés: soit les agriculteurs rassemblent tous leurs laits en coopérative, soit c'est la transformation qui se fait en coopérative. Il y a aussi des agriculteurs qui transforment en fromages chez eux et font affiner dans une cave commune appartenant à une coopérative qui vendra ensuite l'ensemble de ces fromages à son nom. C'est le cas des Fruitières dans le Jura.»

Adapté de Winandy S., Diversiferm, rencontré le 04-06-2015 et contacté le 30-06-2015.

Un deuxième enjeu réside dans **le régime d'assujettissement à la TVA** auquel sont soumis les producteurs. Pour la plupart d'entre eux, il s'agit d'un régime forfaitaire calculé non pas sur les volumes vendus mais bien sur les hectares de l'exploitation. Cependant, un régime forfaitaire ne permet pas de faire de facture et complique dès lors la revente à certains opérateurs (collectivités, magasins de détails...). La structure commune permet d'assurer ce rôle pour les producteurs tout en maintenant leur régime fiscal forfaitaire.

«Un autre problème, c'est que les producteurs wallons sont bien souvent au régime forfaitaire en matière de TVA. La TVA forfaitaire, c'est une moyenne qui est calculée chaque année et qui est validée par le gouvernement. C'est un système mis en route pour l'agriculteur dans lequel tu es taxé sur un nombre d'hectares et non pas sur tes volumes de production. Ce régime ne permet pas de faire de facture. Donc, quand tu veux faire des factures pour ravitailler en B to B ou un restaurateur etc, tu es obligé de passer en TVA normale. (...) La meilleure façon d'y arriver c'est la formation de coopératives. Pourquoi? Parce que ça permet de faire de l'achat-revente. Ça permet aussi d'être plus crédible au niveau des quantités et des volumes car tu peux mélanger la production de plusieurs producteurs pour un produit similaire.»

Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.

La création d'une structure commune d'activité, notamment une coopérative, implique certaines **démarches administratives et un coût financier**. De nombreux acteurs⁶ peuvent accompagner les porteurs de projet dans ces démarches.

«Le lancement de la coopérative a quand même été laborieux; heureusement qu'on avait l'asbl et Paysans-Artisans à côté pour nous aider. Ce qui a été le plus difficile, c'est la collecte des fonds, la rédaction des statuts, le passage chez le notaire, etc. C'est beaucoup d'investissement en temps...»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

⁶ Nous pensons notamment aux Agences-conseil ou aux agences provinciales de développement économique.

4. BIBLIOGRAPHIE

- **Compte rendu de la visite du groupe Oikopolis (2015). Centre de référence des circuits courts (Wallonie).**

http://www.infos-entreprises.be/sites/default/files/circuits_courts_-_rapport_visite_oikopolis_05-03-2015.pdf

- **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>

- **Paturel, D. (2010). Du maraîchage au maraîcher, le sens et les valeurs au travail. Séminaire franco-japonais, INRA, 20-21 avril 2010.**

http://www.mfj.gr.jp/web/sympo_20100420/pdf/TXT-FR-Paturel-10-04-20.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 - meunerie - boulangerie, lait-fromage, éco-construction, 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 est consacré à la « structuration des filières ». Il s'attache aux différentes formes d'association et de coopération pouvant émerger entre acteurs des circuits courts ainsi qu'aux démarches visant une plus grande maîtrise des différents éléments d'une chaîne alimentaire, de la production à la consommation.

Comment se mettent en place les différentes formes d'interpédances entre acteurs au sein d'une même filière et ou dans des filière différentes ?

Quels sont les éléments pouvant faire l'objet d'une dynamique de coopération-mutualisation ?

Mais aussi : l'importance du temps et des incitants, les étapes de la mise en route d'un projet d'entrepreneuriat collectif, les enjeux interrelationnels et décisionnels au cœur de ces processus...

Ce sont quelques-uns des thèmes traités ici pour vous aider à mener à bien votre projet.