

Initiatives collectives de producteurs : entre projet collectif et trajectoires individuelles

Rédaction et conception : Marie POISSON*, Fantine OLIVIER**,
Séverine SALEILLES***

Mise en page : Fantine OLIVIER

Septembre 2010 - Crédits photos : Fotolia

Sommaire

- o Transformation et commercialisation collectives en circuits courts : diversité des formes et des situations
- o Expériences et témoignages
 - o Les Paysans Fromagers Nantais
 - o La Terre à l'Assiette
 - o La Conserverie
- o Des trajectoires collectives et individuelles
- o Quel accompagnement pour ces initiatives collectives ?

* Marie POISSON

(m-poisson@hotmail.fr)

est ingénieur-maître en développement territorial. Elle a réalisé son stage de fin d'études pour le projet LiProCo et avec l'appui de F. Olivier et S. Saleilles.

** Fantine OLIVIER

(f.olivier@groupe-esa.com)

est Ingénieure d'étude pour le projet LiProCo.

*** Séverine SALEILLES

(severine.saleilles@univ-st-etienne.fr)

est Maître de conférences en Sciences de gestion à l'Université de St Etienne et chercheure au sein du COACTIS. Elle participe au projet LiProCo dans le cadre du groupe "Stratégies collectives locales".

Coopératives, réseaux, associations, syndicats, entraide locale, la coopération est ancrée dans le monde agricole. Le développement des circuits courts alimentaires peut conduire à un renouvellement de cette coopération agricole. En effet, pour les exploitations, le choix d'une valorisation de leurs produits en circuits courts constitue une véritable stratégie individuelle visant à échapper à l'intégration subie des grandes coopératives. La coopération agricole en circuits courts se traduit essentiellement par des démarches collectives de commercialisation comme les points de vente collectifs, marchés paysans, systèmes de paniers, ou encore initiatives d'approvisionnement pour la restauration collective.

Parallèlement, la transformation de produits agricoles à destination de la vente en circuits courts connaît à la fois un constat d'insuffisance, et un regain d'intérêt de la part des agriculteurs et des collectivités territoriales. Abattage, découpe, mise sous vide, conserverie, mais aussi préparations cuisinées sont autant de modes de transformation pour lesquels l'organisation collective apparaît comme un moyen de surmonter les difficultés techniques, administratives et financières. Ces démarches nécessitent cependant un engagement collectif plus important de la part des producteurs que les démarches de vente uniquement : une véritable stratégie collective se construit...

Sur la base de 3 études de cas, ce Carnet Pro interroge l'articulation entre stratégies individuelles des exploitations et stratégie de l'initiative collective de transformation et commercialisation en circuits courts tout au long du processus. Il dégage ainsi des pistes de réflexion sur l'émergence, le fonctionnement et la pérennisation de ces initiatives.

1/ Transformation et commercialisation collectives en circuits courts : diversité des formes et des situations

Une multitude de combinaisons possibles

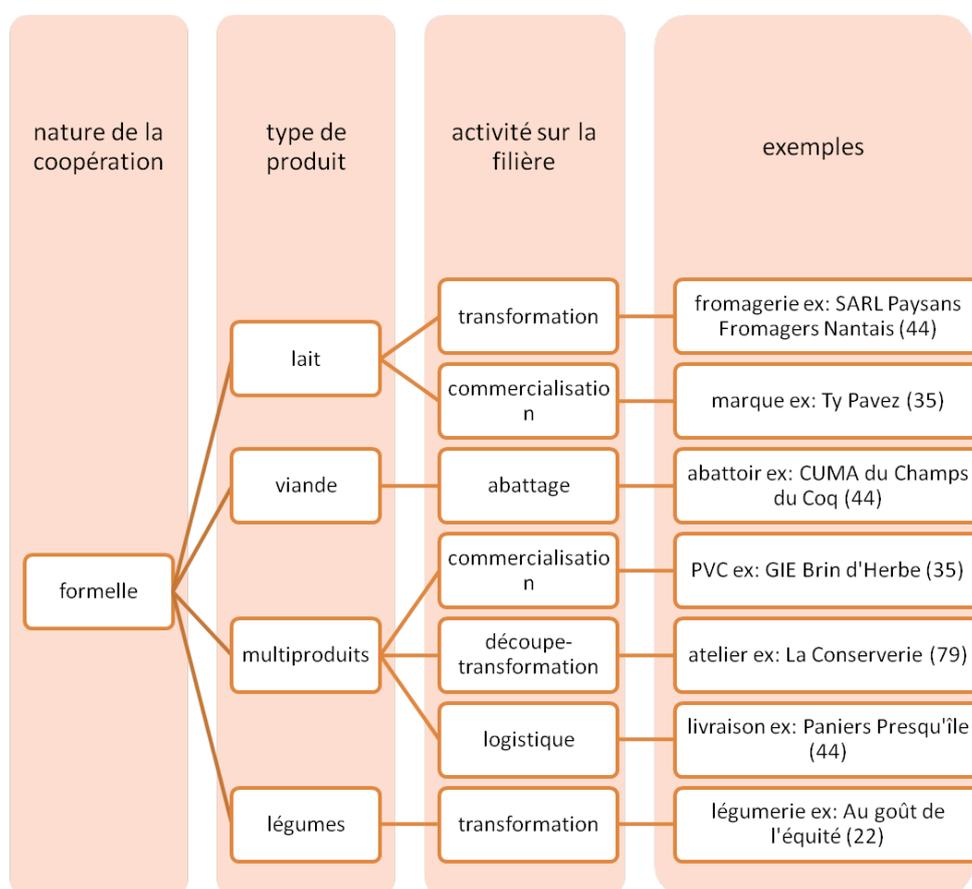
Les initiatives collectives de valorisation en circuits courts recouvrent des situations très variées, depuis le réseau de promotion jusqu'à l'atelier de découpe.

Ces différents cas se distinguent par :

- la nature de la coopération : formelle ou informelle
- le type de produit concerné : lait, viande, légumes, fruits, voire multiproduits
- l'activité prise en charge par le collectif : abattage, découpe-transformation*, logistique, commercialisation, etc.

* les démarches de découpe-transformation sont associées généralement à une activité de commercialisation, qui peut être juridiquement indépendante

Figure 1 - Typologie d'initiatives collectives de valorisation en circuits courts



De l'organisation la plus légère à l'investissement le plus lourd, les initiatives collectives de producteurs en circuits courts répondent à de multiples enjeux formant des projets très différents.

C'est ainsi qu'en Grand Ouest, une centaine de collectifs ont pu être recensés. On constate que toutes les combinaisons sont envisageables, mais que les collectifs de commercialisation sont les plus nombreux. Les points de vente collectifs, les marchés de producteurs et les réseaux de promotion (souvent autour d'une marque collective) occupent une place privilégiée.

Toutefois, d'autres projets plus atypiques voient également le jour, tels un abattoir collectif de volailles uniquement (avec commercialisation individuelle ensuite), un projet de plate-forme logistique pour l'approvisionnement des restaurants collectifs (mutualisation des livraisons), ou encore une CUMA de matériel agricole proposant un camion frigo.

1/ Transformation et commercialisation collectives en circuits courts : diversité des formes et des situations

S'organiser en collectif en circuits courts, quels effets de levier ?

En circuits courts, l'objectif du collectif n'est pas de mettre en place une stratégie commune aux producteurs y participant (comme cela peut être le cas dans les coopératives agricoles classiques qui visent la normalisation des produits pour s'adresser à des marchés non locaux), mais de faciliter l'accès des producteurs à des opportunités dont ils n'auraient pas pu bénéficier à titre individuel. La stratégie collective doit donc permettre la réalisation de la stratégie individuelle de chacun.

Figure 2 - Effets de levier de l'action en collectif pour les exploitations

élargir la gamme	<ul style="list-style-type: none">• diversification des produits• volumes plus importants
mutualiser les outils	<ul style="list-style-type: none">• bâtiments, matériel• main d'oeuvre
diminuer la charge de travail	<ul style="list-style-type: none">• réduction du temps passé• système de roulement• allègement des charges liées aux démarches administratives
élargir les partenariats	<ul style="list-style-type: none">• poids plus importants dans les négociations• traiter avec les collectivités : consommateurs, soutien ...
partager les ressources	<ul style="list-style-type: none">• clientèle, réseau• capital• compétences et connaissances

Ces collectifs de transformation et de commercialisation peuvent également avoir des effets de levier pour le territoire. Dans ce cadre, ils intéressent les collectivités, qui les considèrent comme une porte d'entrée pour leur politique d'approvisionnement, garantissant la diversité de l'offre ainsi que des volumes plus importants auprès d'un seul interlocuteur.

En termes de développement agricole, ces ateliers de transformation constituent aussi des voies intéressantes pour répondre aux besoins des producteurs et à la demande des consommateurs. Enfin, au regard des volumes transformés, les ateliers collectifs maintiennent et créent plus d'emplois sur le territoire (installation de producteurs), sur les exploitations (salariés agricoles, associés) et/ou dans les structures, que des ateliers individuels, et même proportionnellement plus que les ateliers industriels.

1/ Transformation et commercialisation collectives en circuits courts : diversité des formes et des situations

Transformer & commercialiser en collectif en circuits courts : pas si simple !

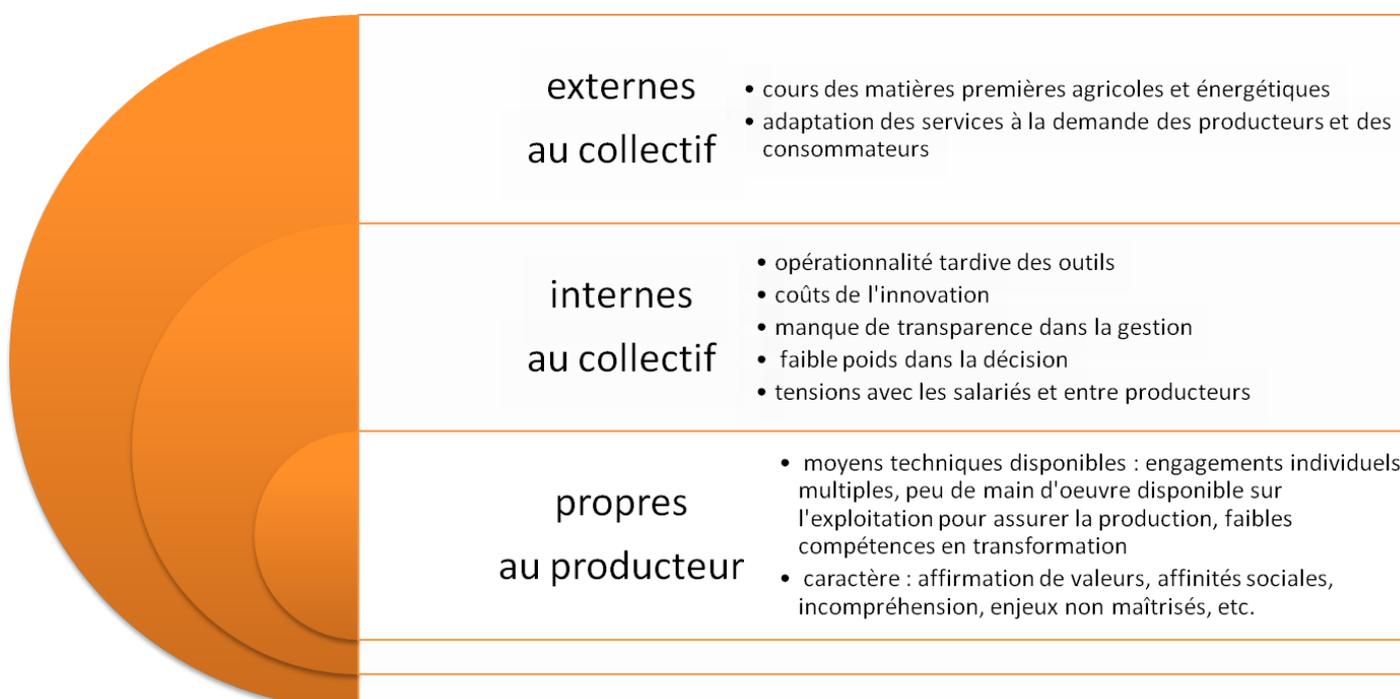
Pour s'engager et créer une initiative collective en circuits courts, il importe de rester vigilant sur plusieurs points. En premier lieu, les normes sanitaires sont strictes et correspondent aux mêmes exigences qu'un atelier industriel pour des volumes inférieurs (formation HACCP, démarches administratives lourdes, connaissances techniques, conditions d'hygiène, etc.).

D'autre part, se mettre en collectif n'implique pas une réduction complète des charges de travail car l'organisation et la gestion des activités collectives nécessitent du temps. C'est sur cette répartition des tâches que certains points de discorde apparaissent, fragilisant le collectif.

Enfin, au sein de ces initiatives, les producteurs ne sont pas seuls : d'autres personnes interviennent dans le projet. Accompagnement, aide aux démarches administratives, soutien financier, promotion voire implication dans la gestion, les acteurs institutionnels (agricoles ou administratifs) peuvent s'impliquer à différents niveaux dans le projet.

Les initiatives collectives de producteurs présentent également plusieurs limites en termes d'organisation et de fonctionnement car l'équilibre entre stratégies individuelles et collective est difficile à maintenir sur le long terme. L'implication des producteurs est variable dans le temps et entre les membres. Plusieurs facteurs peuvent expliquer en partie ce désengagement : des facteurs externes, des facteurs liés à la stratégie collective, des facteurs liés à la stratégie individuelle de chacun.

Figure 3 - Facteurs explicatifs de l'implication variable des producteurs



1/ Transformation et commercialisation collectives en circuits courts : diversité des formes et des situations

L'implication variable des producteurs dans la démarche conduit à une modification de l'équilibre entre stratégies individuelles et projet collectif. Pour que ces initiatives perdurent, les producteurs et les accompagnateurs doivent avoir un temps de réflexion sur la complexité de la stratégie collective et repenser l'organisation collective.

Figure 4 - Modification de l'équilibre stratégies individuelles et projet collectif

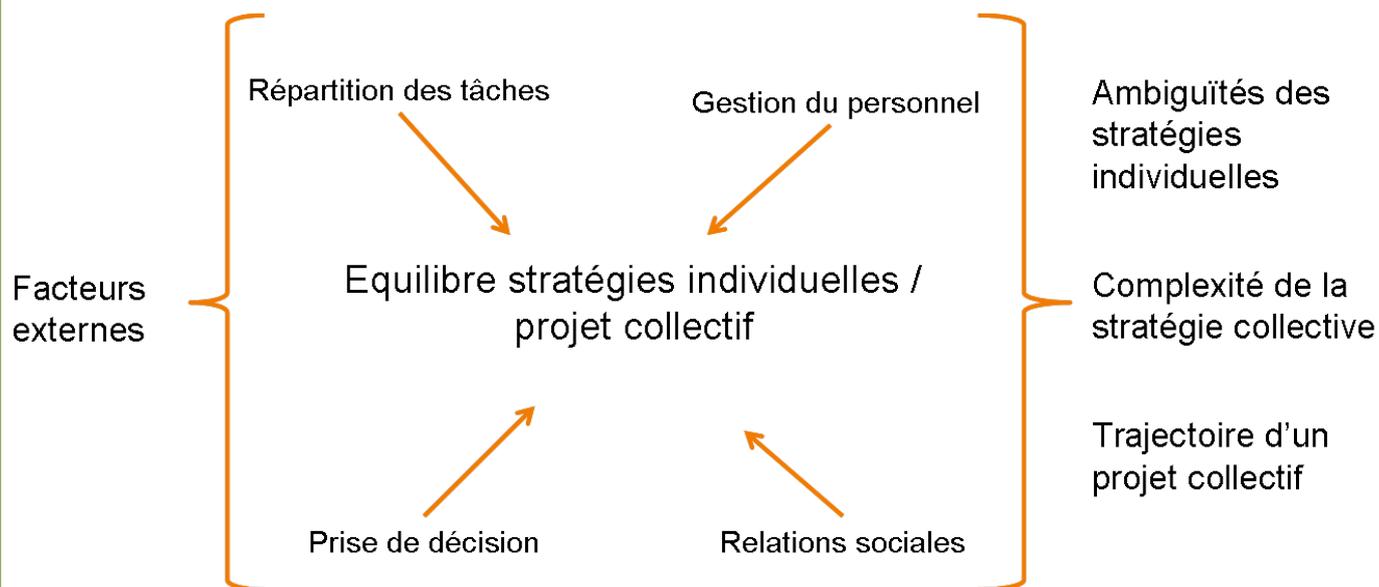


Schéma inspiré de Leyronas et Loup, 2008

Ainsi, les initiatives collectives de producteurs pour la transformation et la commercialisation en circuits courts renvoient à des réalités complexes, que ce soit au regard de leur structuration, de leurs objectifs, ou encore au regard des spécificités et contraintes de leur environnement. Néanmoins, les interrogations relatives au fonctionnement du groupe demeurent fondamentales dans la pérennisation des projets.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée en partenariat avec des structures professionnelles agricoles et de développement rural (CIVAM 49, FN CUMA, PNR Cotentin Bessin, Chambre d'Agriculture Pays de Loire et Côtes-d'Armor, association Terroirs 44). Elle s'appuie sur trois études de cas approfondies, chacune d'elle étant basée sur des entretiens semi-directifs auprès de producteurs et d'accompagnateurs impliqués dans ces projets.

Ces études de cas ont été réalisées selon une approche dynamique de la trajectoire des initiatives et de l'implication de chaque producteur, aux différentes étapes du projet. Elles reflètent la diversité des situations : au niveau des produits concernés (transformation laitière, abattage et découpe de viande, mise en conserve multi-produits), des statuts (SARL, CUMA, association), et des stratégies de projets.

De même, les producteurs rencontrés sont représentatifs des membres de chaque projet (associés ou apporteurs, légèrement ou fortement impliqués, membres fondateurs ou non, etc.). Ces études de cas permettent ainsi une analyse de l'articulation entre stratégies individuelles et projet collectif tout au long de la trajectoire de l'initiative (fonctionnement, difficultés, enjeux et défis).

2/ Expériences et témoignages

Les Paysans Fromagers Nantais

Produit transformé : lait chaud

Statut juridique : SARL

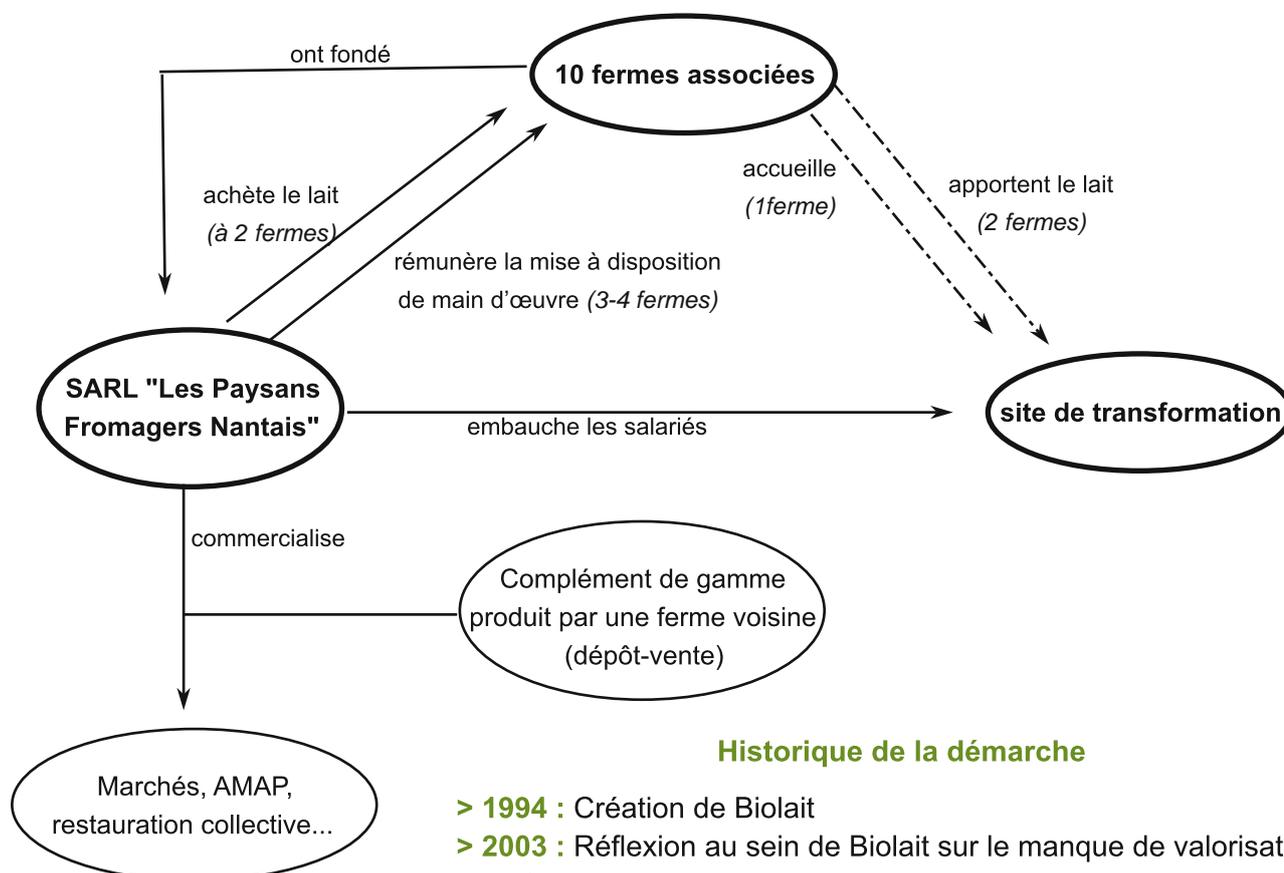
Activité : production de tome, crème fraîche et fromages frais

Effectifs : 10 fermes associées, dont 2 fournissent le lait + 4 salariés (1 fromager + 2 assistantes pour la transformation + 1 comptable à temps partiel)

Volume d'activité : 200 000L de lait transformés par an



Contact : C. Bastard (producteur)
paysansfromagers@orange.fr
Campbon (44)



Historique de la démarche

- > **1994** : Création de Biolait
- > **2003** : Réflexion au sein de Biolait sur le manque de valorisation du lait
- > **2005** : Premières transformation dans la laiterie de Riglanne et début de l'auto-construction de la fromagerie sur une des fermes associées
- > **2006 (mars)** : Création de la SARL "Les Paysans Fromagers Nantais"
- > **2006 (juillet)** : Premiers produits sortent de la fromagerie + embauche d'un salarié
- > **2007** : Partenariat avec les frères Péard + début de l'approvisionnement en lait par un deuxième associé
- > **2010** : Arrivée du nouveau fromager + audit auprès des salariés

Les Paysans Fromagers Nantais

A la frontière entre individuel et collectif

L'objectif initial était de construire trois fromageries, comme autant d'unités de productions sur 3 fermes distinctes. Chaque site aurait été approvisionné par 2 à 3 producteurs installés à proximité, et se serait spécialisé dans la transformation d'un type de produit laitier.

Aujourd'hui, le projet collectif concerne certes les investissements réalisés et la gestion des salariés sur le site en activité, mais surtout la stratégie de commercialisation des produits transformés. Le partenariat avec une ferme voisine produisant des yaourts et crèmes dessert a permis de diversifier la gamme de produits proposés et de démultiplier les débouchés approvisionnés (marchés, AMAP, restauration collective).



Une forte réactivité face aux difficultés

Entre producteurs associés et salariés, les rapports ne sont pas toujours aisés ! Des tensions sont ainsi apparues et ont révélé un malaise dans l'organisation collective : surcharge de travail pour les salariés, gestion quotidienne peu partagée, répartition des responsabilités difficile, etc.

Le groupe est aujourd'hui engagé dans une réflexion sur la redéfinition des postes du fromager, des assistantes, ainsi que sur la redistribution des responsabilités parmi les associés (notamment en nommant des référents pour quelques thématiques), l'amélioration de la prise de décision, la communication interne, etc. Des outils et des savoir-être sont ainsi développés (fiches de poste, cahier téléphonique, etc.).



Spécificités de la transformation laitière

En Grand-Ouest, la transformation laitière par les producteurs est un enjeu important et a déjà suscité la mise en œuvre de plusieurs projets. Malheureusement, nombre de ces tentatives ont échoué comme par exemple Les Fermiers du Trégor et Terre et Ciel dans les Côtes-d'Armor ou encore Caplait dans le Maine-et-Loire.

Les compétences requises invitent le plus souvent les producteurs à déléguer la transformation à un fromager, ce qui peut parfois les amener à perdre de vue la maîtrise de leur produit (et cela d'autant plus que le lait est mis en commun avant la transformation). C'est ainsi souvent par le volet commercial que la stratégie collective s'exprime.

La Terre à l'Assiette

Produits transformés : viande de veau, bœuf, agneau, porc et volailles

Statut juridique : CUMA + SARL

Activités de la CUMA : facturation de location de matériel pour la découpe et transformation de viande (en frais, en verrines et en plats cuisinés)

Activités de la SARL : découpe, transformation et commercialisation des produits bruts et transformés

Transformation : Mise à disposition de moyens techniques (salle de découpe, autoclave, chambre froide ...) et humains pour les éleveurs

Commercialisation : Vente directe aux consommateurs (magasin sur place) et aux professionnels (traiteurs, restaurateurs, cantines scolaires, supérettes ...)

Effectifs :

- 10 éleveurs-associés au sein de la SARL
- 120 éleveurs-utilisateurs de la CUMA, dont 80 adhérents de la CUMA
- 9 salariés : 3 bouchers + 3 opérateurs-emballage + 2 administratifs (dont la gérante) + 1 apprenti

Volume d'activité : 800000 € de chiffre d'affaires (SARL + CUMA)
180 T découpées par an
20 établissements scolaires approvisionnés

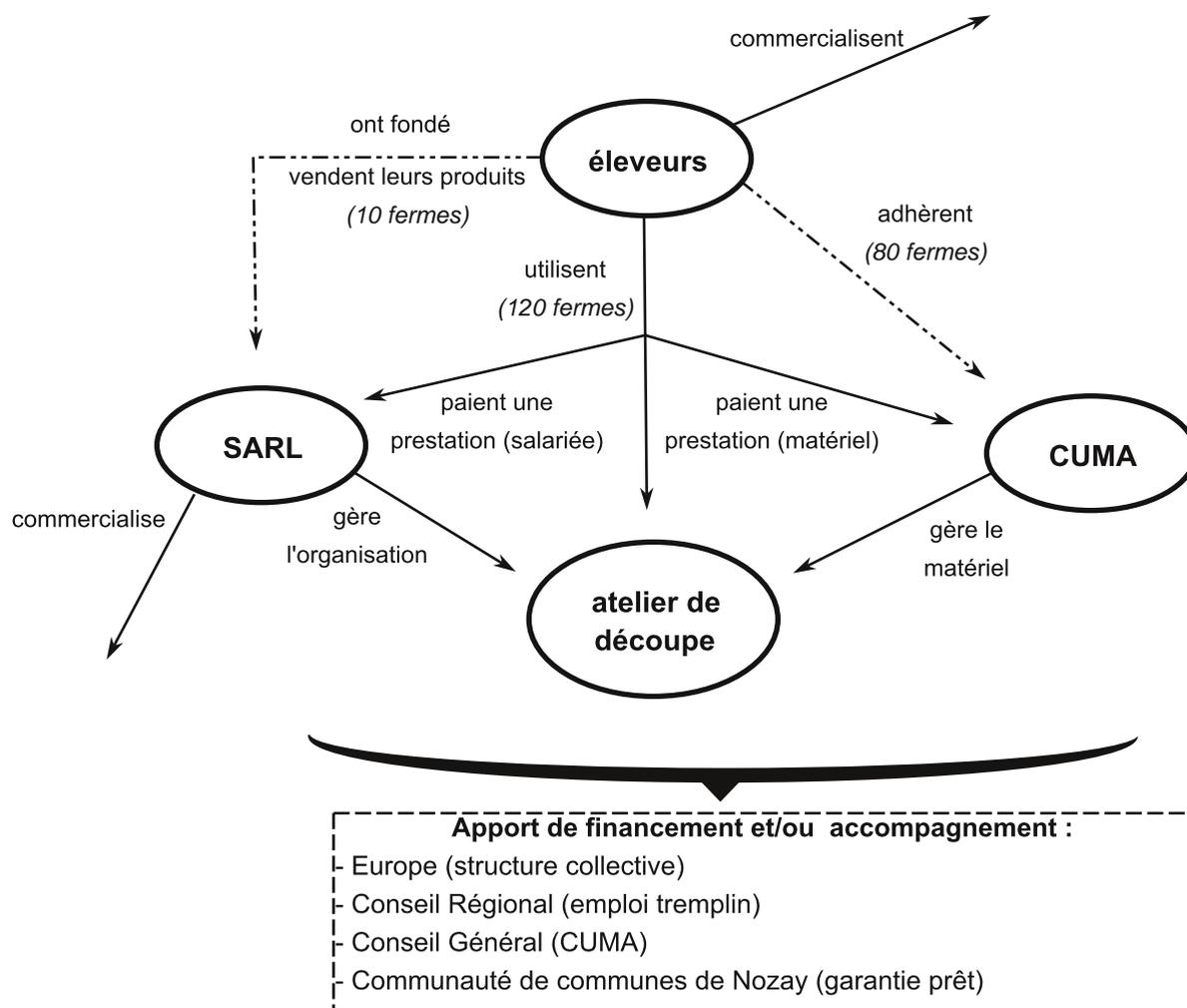


Contact : C. Briand (gérante)
terre.assiette@orange.fr
Puceul (44)

Historique de la démarche

- > **Préalable** : Dynamique syndicale + réseau CUMA fort et structuré
- > **1994** : Réflexion sur un collectif de viande (Maîtres herbagers à Châteaubriant)
- > **2000** : Premières rencontres informelles
- > **2002** : Création de l'association "De la Terre à l'Assiette"
- > **2003** : Accompagnement par la Chambre d'Agriculture, multiplication des visites
- > **2004** : Le collectif initial de l'association se constitue en SARL
- > **2005** : Pose de la première pierre
- > **2006** : Premières transformations
- > **2009** : Préparation des repas pour la manifestation du SAFIR

La Terre à l'Assiette



D'un groupe à l'autre

Parmi les producteurs impliqués dans le projet de La Terre à l'Assiette, il existe ainsi deux collectifs distincts : un pour la découpe et la transformation et un autre - plus restreint - pour la commercialisation. Néanmoins, pour limiter l'individualisme dans la pratique de la transformation, les fondateurs cherchent à développer un projet pour la CUMA par la mise en place de formations sur la découpe, de débats sur les recettes, etc. La qualité des produits finis apparaît alors comme un enjeu fédérateur pour rassembler les producteurs.

Projet à vocation territoriale

Porté par des producteurs militants pour des raisons éthiques et symboliques, le projet a été conçu au service du développement local ; c'est « être acteur dans un outil ». Il s'inscrit dans un véritable projet de territoire d'une part parce que l'outil vise à répondre aux besoins d'un maximum de producteurs locaux ; et d'autre part, parce qu'il induit à plus long terme, la construction d'un abattoir public attenant. L'objectif final poursuivi est de relocaliser l'ensemble des activités du processus de valorisation (logique de filière). Enfin, le projet bénéficie des soutiens de l'Europe, du Conseil Général de Loire-Atlantique, du Conseil Régional et enfin de la communauté de communes de Nozay.

La Conserverie

Produits transformés : légumes, escargots, volailles, lapins, oursins, anguilles, viande de bœuf

Statut juridique : Association loi 1901

Activités : Découpe, mise en conserve et commercialisation

Transformation : Mise à disposition de moyens techniques (salle de découpe, autoclave, surgélateur, chambre froide ...) et humains pour les éleveurs

Commercialisation : Vente directe aux consommateurs et collectivités (boutique sur place, buffets, marchés)

Effectifs :

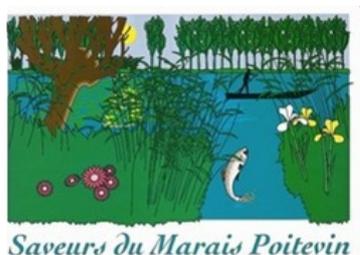
- 17 adhérents à l'association
- une 10aine de producteurs-utilisateurs de l'atelier
- une 15aine de producteurs-dépositaires à la boutique
- 1 salariée (aide à la transformation et vente à la boutique)

Volume d'activité : 87 000 € de chiffre d'affaires (atelier + boutique)

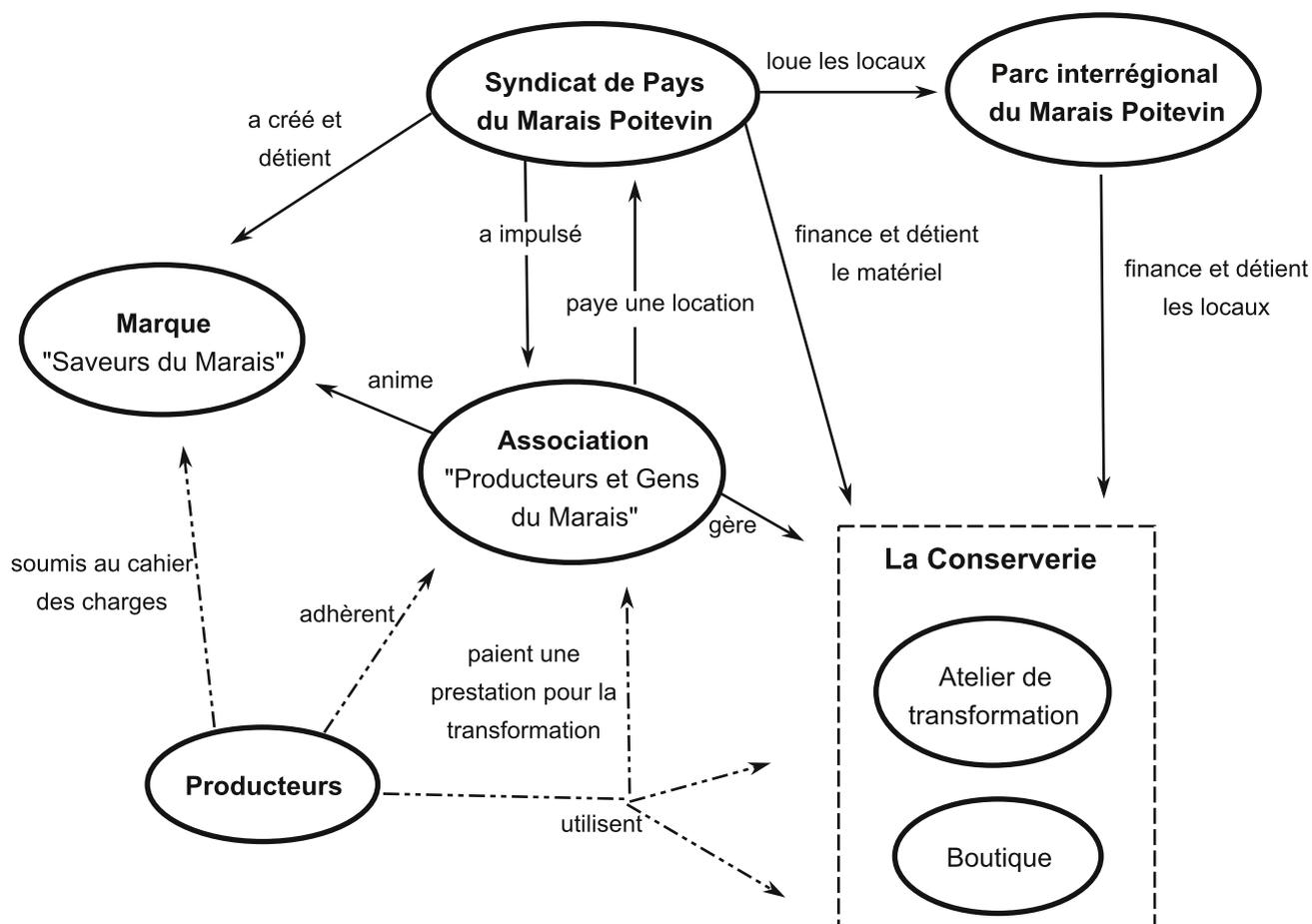


Historique de la démarche

- > **Préalable 90's** : Valorisation des productions locales par le syndicat de pays (marchés)
- > **1992** : Création de la marque "Saveurs du Marais Poitevin" et de l'association "Producteurs et Gens du Marais Poitevin"
- > **1993** : Début de la réflexion sur la possibilité de faire un atelier de transformation
- > **2003** : Délaissement du site de la laiterie par l'entreprise, à Coulon. Première étude de faisabilité
- > **2004** : Elections régionales (S. Royal devient Présidente de Poitou-Charentes)
- > **2005** : Achat de la laiterie par le Parc (soutien des 2 régions Poitou Charentes et Pays de Loire)
- > **2006** : Premières transformations



Contact : D.Chaudron (Présidente)
producteursgensmaraispoitevin@orange.fr
www.saveursdumarais.com
Coulon (79)



Articulation Association-Marque-Atelier-Boutique.

Pour les producteurs, il n'y a pas d'obligation d'utiliser l'ensemble des outils mis en œuvre pour valoriser les produits locaux (marque, atelier de transformation, boutique) ; ils peuvent ainsi utiliser indépendamment l'atelier et/ou la boutique. Les producteurs peuvent ainsi utiliser l'atelier sans adhérer à l'association, mais cette adhésion est obligatoire pour déposer leurs produits dans la boutique. L'adhésion à l'association n'entraîne pas automatiquement la détention de la marque. Du point de vue des producteurs, il s'agit d'une réelle souplesse de fonctionnement, même si certains d'entre eux craignent un manque d'efficacité et de lisibilité.

Un rôle multiforme de la collectivité.

La collectivité est impliquée à plusieurs niveaux : à l'origine de la démarche (rôle d'impulsion), financement des investissements, appui technique et politique au cours des démarches administratives, promotion de l'initiative.

Une réelle volonté politique porte ainsi le projet, dont les implications font débat parmi les producteurs. Les perceptions de la situation diffèrent : certains producteurs vivent la participation aux événements de promotion impulsés par la collectivité comme une contrainte ; d'autres se sentent moins engagés – voire libres de quitter le projet - en raison du financement intégral par la collectivité ; ou encore quelques uns s'estiment redevables vis-à-vis de la collectivité et tentent de répondre aux besoins du territoire.

3/ Des trajectoires collectives et individuelles

Au fil du temps, les fondements des initiatives collectives sont consolidés mais aussi remis en cause : la morphologie du groupe évolue alors. A chaque étape, des questions se posent auxquelles les groupes de producteurs réagissent différemment, rendant particulier chaque projet collectif de transformation et de commercialisation en circuits courts.

Une trajectoire collective...

Plusieurs étapes peuvent être identifiées au cours des premières années d'un projet collectif. Une fois l'objectif commun atteint ; c'est-à-dire une fois l'outil créé, une nouvelle stratégie collective doit se mettre en place pour faire vivre le projet. Cette étape passe par la redéfinition des objectifs du groupe.

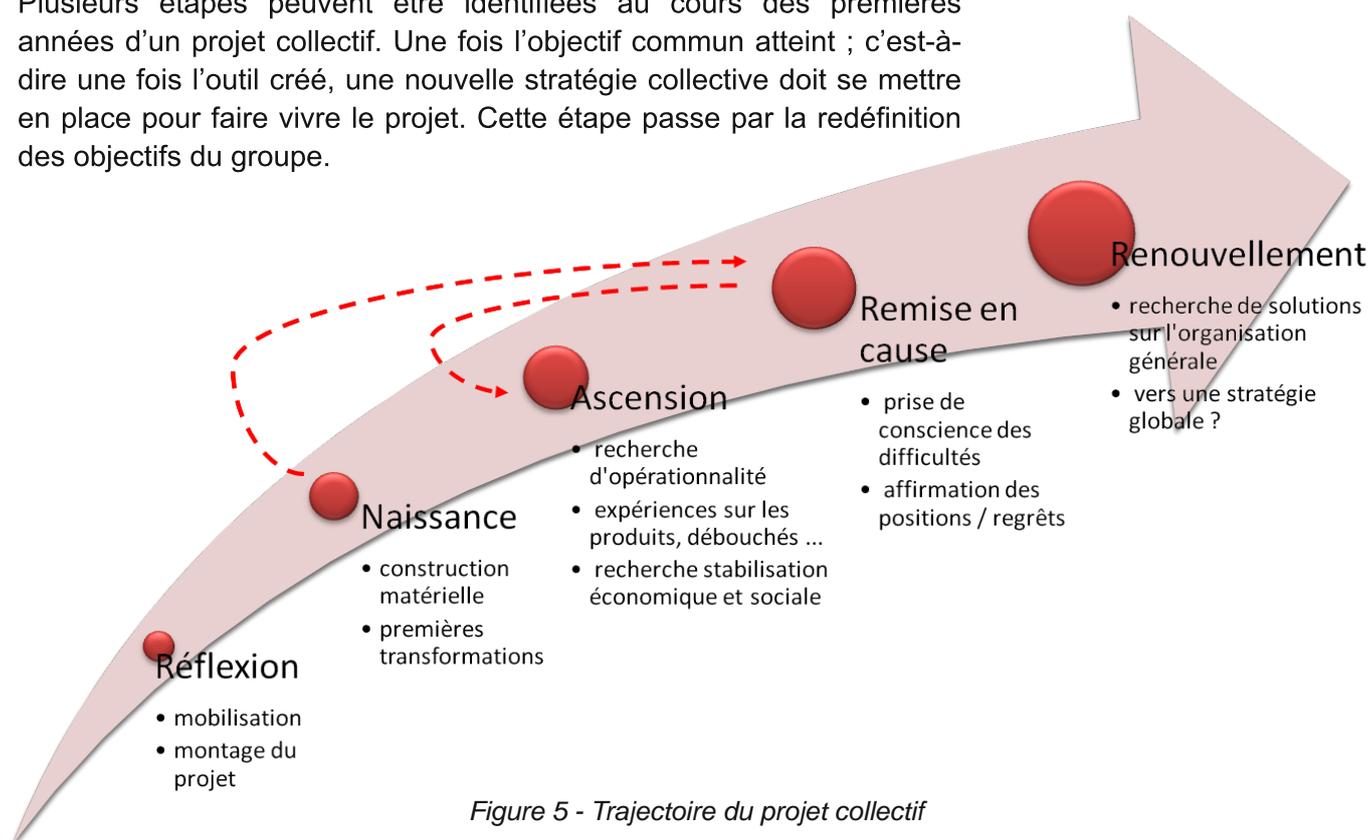


Figure 5 - Trajectoire du projet collectif

Cette trajectoire varie selon les structures et selon les producteurs. De manière générale, les groupes envisagent tout d'abord l'outil et les activités du groupe, en s'adaptant aux motivations des acteurs portant le projet, aux besoins des producteurs, aux contraintes de financement et au contexte politique. Au-delà des motivations technico-économiques, l'atelier de transformation ne prend forme que si le groupe est solidement constitué. L'évolution des initiatives dépend également de la prise de conscience collective par le groupe, de l'étape dans laquelle il se situe.

Trois à quatre années après les premières transformations, certaines règles de fonctionnement sont contournées parce qu'elles ne correspondent plus à la réalité, aux attentes des producteurs, ni aux enjeux qui gravitent autour du projet collectif : évolution du marché, place de la collectivité dans la gestion, (dé)mobilisation de certains producteurs, attentes nouvelles des consommateurs, etc. La prise en compte de ces écarts au projet initial entraîne une phase de « remise en cause », cette phase est particulièrement propice à la mise en avant des stratégies individuelles des producteurs.

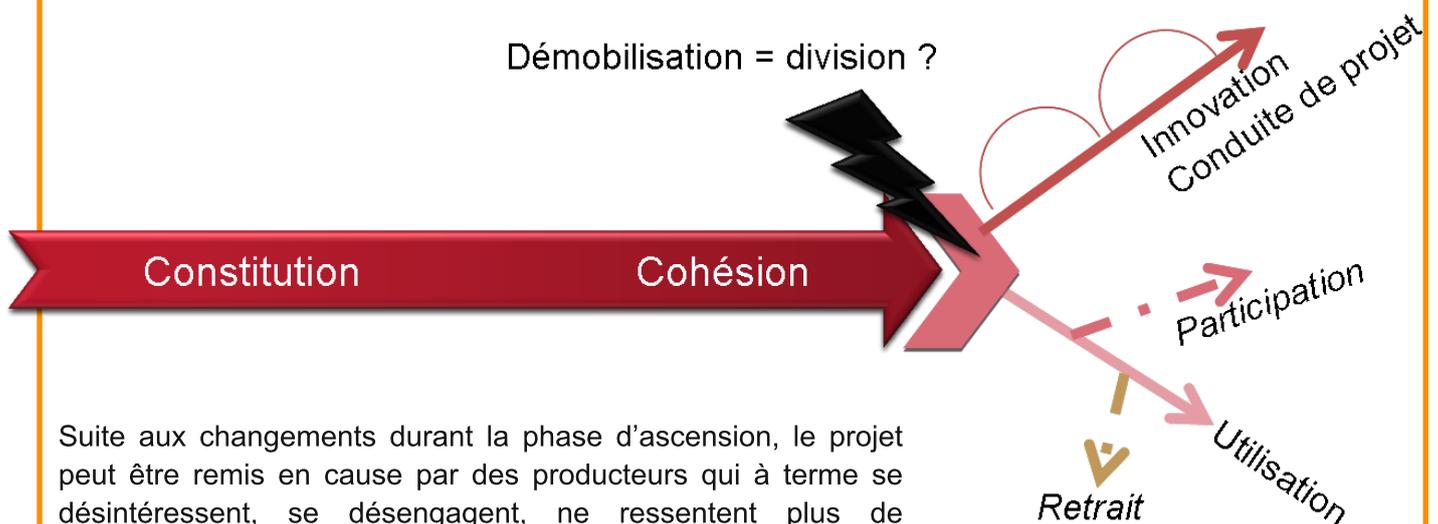
3/ Des trajectoires collectives et individuelles

...mêlant des trajectoires individuelles

Chaque exploitation continue, en parallèle de sa participation au projet collectif, à développer une stratégie individuelle impliquant des choix pour l'exploitation, mais aussi vis-à-vis du collectif. Plusieurs comportements vis-à-vis du collectif peuvent être distingués :

- l'implication grandissante, la participation à la conduite du projet, la recherche d'innovations pour le collectif
- le retour à un rapport plus individualiste à l'outil : l'exploitation devient simple utilisatrice de l'outil ; cette utilisation peut toutefois être associée à la participation au projet (aide dans les tâches communes, coups de main)
- le retrait : cette stratégie est assez rare du fait des coûts de sortie important (coûts financiers, mais aussi sociaux, perte de légitimité vis-à-vis des pairs, etc.)

Figure 6 - Les comportements individuels des producteurs au cours de la phase de remise en cause



Suite aux changements durant la phase d'ascension, le projet peut être remis en cause par des producteurs qui à terme se désintéressent, se désengagent, ne ressentent plus de motivations, ni d'intérêt à y participer. A l'inverse, d'autres producteurs tentent d'affirmer l'émergence d'une nouvelle stratégie collective par la révélation de nouveaux objectifs considérés comme des défis à relever par le collectif.

Pour redéfinir le projet collectif et le faire partager, deux défis majeurs s'imposent aux groupes.

- D'une part, il s'agit de reposer les bases du rapport au management et à la décision. En effet, il importe de trouver une articulation entre le manque d'intérêt pour les choix stratégiques de certains et la course à l'action collective désirée par d'autres (qui passe par une accélération des processus de réflexion et de décision).

- D'autre part, il s'agit d'affirmer une stratégie collective par l'explicitation des interactions entre transformation et commercialisation. La stratégie collective peut s'exprimer sous la forme d'impulsions vers une innovation de produit, de procédé, une nouvelle démarche commerciale, ou encore une dynamique sociale renouvelée. La stratégie du groupe devient alors globale et collective lorsque les orientations sont partagées et organisées par tous les membres.

Cette prise de conscience correspond à un déclic dans la trajectoire du projet, et si elle est partagée, peut conduire au franchissement de l'étape « recherche de stabilisation » vers l'étape de « refonte de l'organisation collective ». Ce passage traduit un basculement dans la stratégie collective car le projet de l'outil est abouti mais l'ensemble doit vivre, fonctionner et avancer pour être pérenne.

3/ Des trajectoires collectives et individuelles

Vers un nouveau modèle de projet collectif ?

En tenant compte de leur fonctionnement à un instant t , de leurs enjeux et du projet initial, les projets collectifs de transformation et de commercialisation en circuits courts s'apparentent à des modèles productifs qui se détachent du modèle coopératif traditionnel.

Il s'agit au final d'initiatives très collectives (par leur forme, l'engagement nécessaire de leurs membres, l'organisation induite, etc.) mais aussi très individuelles (utilisation de l'outil voire de la structure de commercialisation, primauté des stratégies des exploitations, etc.). D'une part, l'identité collective s'exprime par la volonté partagée d'utiliser la fabrication comme pivot d'un processus de valorisation des produits agricoles et par le renforcement de la conscience de l'interdépendance des activités et des hommes. D'autre part, les producteurs gardent leur autonomie dans le rapport à l'outil de transformation, restent libres d'intégrer ou non le collectif de gestion, etc. Pour autant, chaque initiative aura une interprétation différente de la logique de service offert à ses membres par l'outil collectif et imposera des conditions plus ou moins contraignantes pour l'expression des stratégies individuelles.

Enfin, les collectivités peuvent s'appuyer sur ce modèle pour impulser un type de développement en prenant en compte que l'outil de transformation n'est pas une fin en soi et n'est viable que s'il est porté par les producteurs (au sens de partage de la décision et de gestion du projet). Un accompagnement adéquat et prolongé prend alors ici tout son sens, au-delà de la seule construction et mise en route de l'outil.

Trois éléments nous paraissent particulièrement importants à avancer pour assurer la pérennité des initiatives collectives de producteurs pour transformer et commercialiser en circuits courts.

Figure 7 - Eléments de pérennisation des initiatives collectives en circuits courts

adopter une "stratégie de filière"

- enrichir la solidarité par des échanges autour de l'outil de transformation : débats sur les recettes, formations techniques, etc.
- poursuivre les innovations en matière de commercialisation
- considérer la production comme la base du projet collectif (organisée sur une stratégie individuelle), la transformation comme le pivot et la commercialisation comme l'impulsion

envisager une coopération multipartenariale

- développer des partenariats en amont et en aval
- obj pour le collectif : obtenir des soutiens financiers, garantir l'adhésion des producteurs, glisser vers une stratégie de développement territorial (limiter la dépendance à la stratégie commerciale)
- obj pour les partenaires : ancrer l'initiative dans les projets des acteurs
- obj pour les producteurs : assurer des débouchés aux producteurs et tirer la valorisation vers le haut (exigences qualité)

construire une sociologie de groupe

- affirmer des volontés individuelles (distinction des profils) et coordonner les sous-groupes
- formaliser les relations managériales et la place de chacun dans la décision
- affirmer une identité commune (sociale, culturelle, territoriale, politique, etc.)
- rendre le projet particulier (spécifier le groupe par les ressources humaines)

Quel accompagnement pour ces initiatives collectives ?

L'émergence et les questionnements relatifs à la pérennité des initiatives collectives de transformation et de commercialisation en circuits courts soulignent des enjeux en termes d'accompagnement de ces projets, et plus précisément de ces groupes.

Le tableau suivant a été construit à partir des interventions effectuées par des accompagnateurs auprès des 3 initiatives étudiées (rôle) et des constats de manques, limites et enjeux formulés par l'ensemble des acteurs rencontrés (défis).

Il ne s'agit pas forcément d'un accompagnateur unique tout au long de la trajectoire du projet, ni d'interventions figées, mais de propositions à combiner et à compléter selon les intérêts et les compétences de chacun.

Figure 8 - Rôles, enjeux et défis de l'accompagnement des initiatives collectives de transformation & commercialisation en circuits courts

	Rôle	Enjeux et défis
Réflexion	<p><u>Apporter des connaissances</u> : présenter le panel des collectifs possibles (car les producteurs n'ont ni le temps, ni l'expérience)</p> <p><u>Conseiller des spécialistes</u> pour études de faisabilité, législation, technico-économique, juridique</p> <p><u>Faire formaliser</u> l'intérêt commun, les premières règles de gestion, les statuts, etc.</p>	<p><u>Ecouter et faire formuler</u> les motivations et les attentes de chacun</p> <p><u>Poser la question du territoire</u> : aire de chalandise, aire d'apport, rayonnement, échelle des actions publiques</p> <p><u>Etre vigilant sur l'engagement</u> : expliquer des conditions de stabilité financière sur l'exploitation, d'apport de capital progressif</p>
Naissance	<p><u>Animer</u></p> <p><u>Répondre aux attentes</u></p> <p><u>Encourager la responsabilisation</u> des producteurs</p>	<p><u>Impulser la recherche de partenaires</u> : la constitution d'un comité de pilotage peut-être envisagée</p> <p><u>Promouvoir l'initiative</u></p>
Ascension	<p><u>Veiller à la transparence</u> de l'information</p> <p><u>Veiller au partage</u> de la décision</p> <p><u>Promouvoir</u> l'initiative</p> <p><u>Encourager</u> l'innovation</p> <p><u>Questionner</u> les causes du déficit</p>	<p><u>Développer des indicateurs</u></p> <p><u>Identifier les difficultés</u></p> <p><u>Faire construire</u> les partenariats</p> <p><u>Conseiller des formations</u> en management</p> <p><u>Encourager</u> la formation d'un groupe de gestion</p>
Remise en cause	<p><u>Animer</u></p> <p><u>Assurer une médiation</u> sur la question des responsabilités</p> <p><u>Questionner</u> l'organisation collective</p>	<p><u>Faire formuler</u> les difficultés</p> <p><u>Être force de propositions</u></p> <p><u>Interroger les motivations</u> et attentes de chacun voire encourager l'affirmation des profils</p> <p><u>Poser la question</u> du lien transformation-commercialisation</p>
Renouvellement		<p><u>Former</u> les nouveaux membres</p> <p><u>Faire accepter</u> le basculement</p> <p><u>Faire formuler</u> la stratégie globale</p>

Les Carnets Pro de **liproco**

Ces Carnets rendent compte des travaux réalisés dans le cadre du projet de recherche LiProCo, sur le **Lien Producteurs - Consommateurs**.

Liproco s'intéresse aux démarches de valorisation des produits alimentaires, fondées sur le lien producteurs-consommateurs. Il a pour objectif d'identifier les facteurs d'émergence, de développement et de pérennité de ces démarches. Pour cela, il est organisé en 4 axes de questionnements :

- 1] Qui sont les consommateurs en circuits courts ? Quelles sont leurs motivations ? Leurs comportements ? Comment perçoivent-ils les différentes formes de circuits courts ?
- 2] Quelles sont les implications de ces démarches pour les agriculteurs sur l'organisation de leurs activités ? sur les représentations qu'ils ont de leur métier ?
- 3] Comment les stratégies collectives (multi-acteurs) émergent-elles ? Quel fonctionnement est mis en place ? Comment deviennent-elles pérennes ?
- 4] Comment le territoire intervient-il dans le développement des circuits courts ? Comment est-il mobilisé ? Quels sont les effets des circuits courts sur le territoire et son développement ?

Pour aller plus loin...

- 1] JP. BOUTINET, 1996, *Anthropologie du projet*, PUF, Coll. Psychologie d'aujourd'hui, Paris, pp 255-318
- 2] M. FILIPPI, 2004, *Réorganisation dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale*, in Economie rurale "Proximité et territoires", 2004/280, Ed. SFER, Paris, pp 42-58
- 3] C. LEYRONAS, S. LOUP, 2008, *Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE*, 9ème CIFE-PME, 29-31 Octobre, Louvain-la-Neuve, 20p
- 4] M. OLLAGNON, Y. CHIFFOLEAU, 2008, *Diversité des producteurs en circuits courts. Typologie des maraîchers de l'Hérault et des Pyrénées orientales*, in Les Cahiers de l'Observatoire, CROC, 2008/8, Montpellier, 12p
- 5] F. THOMAS, 2006, *Pour une coopération agricole territoriale*, FN CUMA, Paris, 10p
- 6] S. YAMI, 2006, *Fondements et perspectives des stratégies collectives*, in Revue française de gestion, 2006/8, n°167, Ed. Lavoisier, pp 91-104

Pour citer ce Carnet Pro :

POISSON M. et al., 2010, *Initiatives de producteurs : entre projet collectif et trajectoires individuelles*, Les Carnets Pro de Liproco, n°4, 16p, <http://liproco-circuits-courts.com>

Pour plus d'informations sur le projet Liproco, rendez-vous sur notre site : <http://liproco-circuits-courts.com>



Ces travaux bénéficient du soutien du programme PSDR 3 (Pour et Sur le Développement Régional 2007-2011).

