

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

présenté pour l'obtention du **DIPLOME d'INGENIEUR AGRONOME**

Spécialisation : Territoire et Ressources, Politiques Publiques et Acteurs

Structuration d'un collectif autour d'une plateforme de regroupement de produits locaux

Pour une meilleure gouvernance alimentaire en territoire rural

par

Clémence MORINIERE

Année de soutenance : 2010

Organisme d'accueil : Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc



MINISTÈRE
DE L'ALIMENTATION,
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

*avec la contribution financière du
compte d'affectation spéciale
« Développement agricole et rural »*

**Projet CASDAR LOCATERRE 2010-2012 « Développer et organiser les
circuits courts pour répondre aux attentes des territoires » piloté par la
Fédération Nationale des Parcs naturels régionaux**

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES
présenté pour l'obtention du **DIPLOME d'INGENIEUR AGRONOME**

Spécialisation : Territoire et Ressources, Politiques Publiques et Acteurs

**Structuration d'un collectif autour d'une plateforme de
regroupement de produits locaux**

Pour une meilleure gouvernance alimentaire en territoire rural

par

Clémence MORINIÈRE

Mémoire préparé sous la direction de :
Yuna Chiffolleau (INRA)

Organisme d'accueil :
Parc naturel régional du Haut-Languedoc

Présenté le : **04/10/2010**

Maître de Stage : **Pascal Charles**

devant le Jury :

- Ronan Le Velly (INRA)
- Olivier Mathurin (Alter'incub, URSCOP Languedoc-Roussillon)
- Fatima Bellaredj (Alter'incub, URSCOP Languedoc-Roussillon)



MINISTÈRE
DE L'ALIMENTATION,
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE

*avec la contribution financière du
compte d'affectation spéciale
«Développement agricole et rural»*

« *La destinée des nations dépend de la manière dont elles se nourrissent.* »

Brillat-Savarin.

Abstract :

Short food supply chains are currently in full expansion thanks to both producers' (*granting better added value to their production, pursuing social recognition*) and consumers' motives (*access to safe and healthy products, respect for ecological, ethical or social principles*). What is at stake is to find social and geographical proximity again to grow, distribute and eat locally. Building a local food system around territory short food supply chains is an occasion to bring about new synergies for a more coherent agriculture. In this context, the "Parc naturel régional du Haut-Languedoc" has been uniting public and private stakeholders behind a food relocalisation project: the creation of a local market place to meet collective demand, institutional catering in first place. Developed within the social economic sector context, the project is a way to define new food governance at the Haut-Languedoc territory scale. The question is to know how to organize this governance, and who can be involved in. What are the stakeholders' motives to imply? There is two phases to the results of this study.

First, through 48 interviews of stakeholders, the study makes a diagnosis on different motivation criteria to engage in a collective process. Trajectories of commitment are defined by this way, according to their action rationality, their common interest perception of the project, and their intention of developing or strengthening local links on territory. This work came to realize that stakeholders making a commitment the most are motivated by values above all. Their intention to get involve for somebody's needs emerges also as an important motivation criterion.

Secondly, the study shows how a collective process can be organized to find arrangements for setting up the association. This association is a prefiguration for a cooperative society. We have studied more precisely the case of a multi-stakeholder cooperative, the stakeholders currently involved in the association being both public stakeholders as well as private stakeholders. The advantages and disadvantages of this legal status to reach optimal project governance have been showed by this way.

Furthermore, this work suggests some recommendations for the future of the association, explaining that its governance leadership will guarantee a sustainable food relocalisation project on territory.

Keywords :

Collective innovation, Food governance, Haut-Languedoc, Multi-stakeholder cooperative, Parc naturel régional, Short territory food supply chains, Social economy, Sustainable institutional catering, Trajectory of commitment.

Résumé :

Les circuits courts de commercialisation sont aujourd'hui en plein essor, encouragés par des motivations de producteurs (*meilleure valorisation des productions, volonté de reconnaissance dans le métier*) et de consommateurs (*accès à des produits sanitaires sûrs, respect de valeurs environnementales, éthiques ou sociales*). L'enjeu lié aux circuits courts est de retrouver une proximité géographique et sociale entre la production, la distribution et la consommation alimentaires sur les territoires. Ainsi, construire un système alimentaire local autour de circuits courts territorialisés est une occasion à saisir pour mettre en place de nouvelles synergies pour une activité agricole plus cohérente. C'est dans ce contexte qu'en 2008, le Parc naturel régional du Haut-Languedoc a regroupé des acteurs publics et privés du territoire autour d'un projet de relocalisation alimentaire : celui de la création d'une plateforme de regroupement de produits locaux à destination de demandes collectives, la restauration collective en premier lieu. Construit dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire, le projet est aussi un moyen de définir une nouvelle gouvernance alimentaire à l'échelle du territoire du Haut-Languedoc. Mais comment et avec qui cette gouvernance peut-elle se construire autour du projet ? Quelles sont les motivations des acteurs pour y prendre part ? Les résultats de cette étude sont présentés en deux temps.

Tout d'abord, 48 enquêtes ont permis de diagnostiquer différents critères de motivations chez les acteurs souhaitant s'engager ou non dans le processus collectif. Des trajectoires d'engagement sont ainsi définies en fonction des rationalités de ces acteurs, de leur perception de l'intérêt général du projet, et de leur volonté de développer ou de consolider des liens de proximité sur le territoire. Il ressort de ces trajectoires que les acteurs les plus à même de s'engager sont avant tout motivés par leurs valeurs, et ensuite par une volonté de s'engager pour les besoins d'autrui.

Dans un second temps, l'étude présente la formalisation du processus collectif par le montage d'une association de préfiguration, au sens où celle-ci préfigure la création d'une société coopérative. Les acteurs ayant souhaité s'engager dans l'association étant aussi bien des acteurs publics que privés, le statut juridique de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) a été plus profondément étudié. Les atouts et limites de ce statut pour atteindre une bonne gouvernance de projet ont ainsi pu être avancés.

L'étude propose par ailleurs quelques réflexions et préconisations pour l'avenir de l'association, présentant l'animation de la gouvernance de celle-ci comme le gage d'un projet d'avenir sur le territoire.

Mots-clés :

Circuits courts territorialisés, Economie Sociale et Solidaire, Gouvernance alimentaire, Haut-Languedoc, Innovation collective, Parc naturel régional, Restauration collective durable, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, Trajectoire d'engagement.

REMERCIEMENTS

La tâche des remerciements n'est jamais simple, car on a toujours peur d'omettre des personnes qui ont pu, de près ou de loin, contribuer au bon déroulement d'un stage. Cependant, cette page est pour moi l'une des plus importantes, elle permet de remettre les honneurs d'un travail à ceux qui, sans le savoir parfois, les méritent. Je tâcherais donc de n'oublier personne de tous ceux qui ont compté pour moi durant ce stage et toutes mes années d'étude, et qui m'ont fait arriver là où je suis aujourd'hui.

Commençons par les -belles- nouvelles rencontres que ce stage au sein du PNR m'a permis de faire... Pascal et Pauline en premier lieu, je vous remercie pour beaucoup de choses, mais avant tout pour votre bonne humeur, votre écoute, votre patience face à mes nombreuses questions. Pascal, tu as été un encadrant hors pair, m'accordant ta confiance dès le départ, me laissant en autonomie quand il le fallait, en restant toujours disponible dans mes moments de doute. Ton souci de vouloir avant tout me faire acquérir de nouvelles compétences pour mon avenir professionnel a été particulièrement appréciable. Je souhaite donc à de nombreux futurs stagiaires de pouvoir travailler avec toi pour valoriser toujours plus ce magnifique territoire qu'est le Haut-Languedoc. Pauline, tes vocalises, ta bonne humeur et nos blagues autour de la carte postale matinale ne pourront plus égayer mes journées de travail... mais « Super stagiaire » et « Super Popo » se retrouveront sans aucun doute bientôt, parce que finalement, Saint-Pons et Montpellier, c'est juste à côté ! Merci aux stagiaires n°2 et n°3, qui ont parfois supporté mon angoisse, parfois mes états d'âme, et souvent mes blagues ! Merci de m'avoir rassurée quand il le fallait, et merci pour ces beaux moments partagés ici et là dans les Hauts-Cantons... le Mont Marcou se souviendra de nous ! Merci à toutes les autres personnes qui ont rendu mes journées au Parc si joyeuses, Monique, Fred, Emilie en particulier. Plus généralement, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe du Parc, si compétente et dynamique. Marie-Julie, merci pour tes conseils et ton soutien. A tous les acteurs rencontrés au cours du stage, merci de m'avoir donné de votre savoir et de votre temps si précieux ; en particulier Yannick, merci d'avoir toujours gardé ta bonne humeur ! Je souhaite donc longue vie à votre association ; mais avec le dynamisme de votre nouvelle gérante et du tout nouveau Conseil d'Administration, je ne me fais pas trop de soucis...

Merci à tous ceux qui ont accompagné la réalisation de ce travail à l'extérieur du Parc : l'INRA-UMR Innovation, Alter'incub, Benoît pour l'UM3, ainsi que tous les partenaires du projet PSDR/Coxinel. Yuna, je sais que je dois être concise, mais les remerciements qui te sont dédiés, je ne les mettrai pas en annexe... Je ne pense pas avoir à écrire combien je te suis reconnaissante pour tes précieux conseils et tes éclairages sociologiques toujours extrêmement pertinents, en particulier pour ce mémoire. Friedberg n'a maintenant plus de secrets pour moi ! Merci pour ta réactivité, ta disponibilité, pour ton écoute. Ta rencontre a été déterminante pour moi... Depuis « Food For Everyone » jusqu'à la réalisation de ce stage, le temps est passé vite, mais les apprentissages ont été tellement riches ! Je souhaite là encore à de nombreux étudiants d'avoir la chance de croiser ta route. Et j'espère avoir l'honneur de pouvoir travailler et apprendre encore à tes côtés...

Merci à ceux qui m'ont accompagnée, appuyée durant toutes mes années d'études. A tous mes compagnons d'infortune de l'internat du Lycée Malherbe, à mes professeurs de la BCPST 1A et 2A, sans le soutien desquels je ne serai jamais arrivée ici. Merci à l'équipe pédagogique de Montpellier Supagro, et plus spécialement à celle de la spé TERPPA. Un immense merci aussi à Jacques Maillet, mon « tuteur », qui a toujours su m'aiguiller avec pertinence aux étapes capitales de ma formation d'ingénieur.

Merci à tous mes amis, qui sans aucun doute, se reconnaîtront. Je me construite en grande partie à travers vous, je vous dois donc beaucoup. Et enfin, un dernier remerciement, mais pas des moindres, ira à ma famille, en particulier à Julie, et à mes parents. Merci à vous deux d'avoir pu me mener jusqu'ici, merci de m'avoir – financièrement, et moralement - supportée pendant toutes ces années... merci de m'avoir laissé ma chance... enfin, merci pour votre soutien et votre sollicitude : mon mémoire vous est avant tout dédié.

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES UTILISES DANS CE MEMOIRE

AB	Agriculture Biologique
AG	Assemblée Générale
AMAP	Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
CA	Chambre d'Agriculture
CACG	Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne
CASDAR	Compte d'Affectation Spéciale pour le Développement Agricole et Rural
CC	Circuit Court
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CG	Conseil Général
CGSCOP	Confédération Générale des Sociétés Coopératives
COPIL	Comité de Pilotage
CR	Conseil Régional
CUMA	Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FRAB	Fédération Régionale de l'Agriculture Biologique
GAEC	Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GVA	Groupement de Vulgarisation Agricole
MAAP	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche
PNR	Parc Naturel Régional
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAU	Surface Agricole Utile
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCOP	Société Coopérative de Production
SICA	Société Coopérative d'Intérêt Collectif Agricole
URSCOP	Union Régionale des Sociétés Coopératives

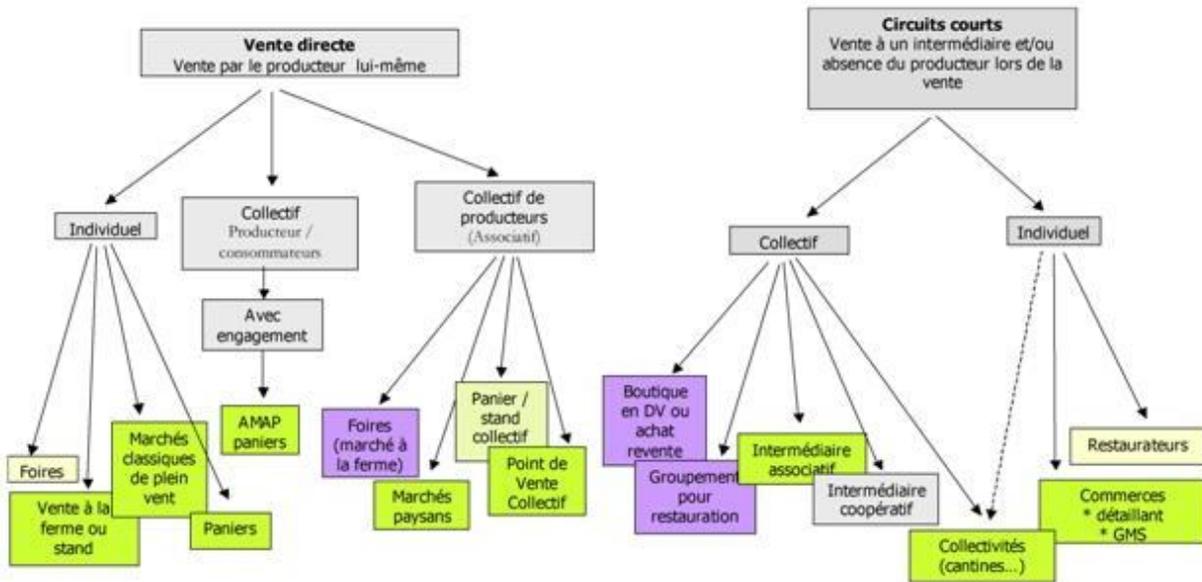
TABLE DES MATIERES

1 Le contexte général de la mission	2
1.1 Les circuits courts comme facteurs de développement de nouvelles coopérations dans les territoires.....	2
1.1.1 De nouvelles attentes des consommateurs.....	2
1.1.2 auxquelles répondent les producteurs par de nouvelles pratiques en circuits courts.....	2
1.1.3 A l'échelle de territoires : quelle contribution des CC au développement durable?.....	3
1.1.4 Vers une restauration collective durable : l'état des lieux en France.....	4
1.2 La relocalisation alimentaire sur le territoire du Parc : un enjeu majeur.....	5
1.2.1 Le territoire du Haut-Languedoc, un territoire aux influences multiples.....	5
1.2.2 Un potentiel de valorisation des produits locaux à exploiter.....	6
1.3 La mission : accompagner le projet de plateforme de regroupement de produits locaux ...	6
1.3.1 2008-2010 Expérimenter l'approvisionnement de la demande collective en produits locaux.....	6
1.3.2 Poursuite de l'expérimentation, structuration du projet et contexte du stage.....	7
2 Problématique et hypothèses de travail.....	8
2.1 Cadre général de l'étude : la gouvernance alimentaire.....	8
2.2 Formulation de la problématique	8
2.3 L'Economie Sociale et Solidaire (ESS), un cadre de coopération au service de l'innovation territoriale.....	9
2.3.1 Définition de l'ESS.....	9
2.3.2 Comment peut s'organiser la coopération : cadre d'analyse sociologique et hypothèses de travail.....	9
3 Méthodologie employée.....	12
3.1 L'enquête acteurs : objectifs et méthodes.....	12
3.1.1 Objectifs de l'enquête	12
3.1.2 Définition des acteurs concernés par l'enquête.....	12
3.1.3 Rédaction de l'enquête et validation auprès d'acteurs ressources.....	13
3.2 Les réunions de préparation du projet	13
3.3 L'enquête auprès de structures coopératives existantes : objectifs et méthodes.....	14

3.3.1	Panel de statuts existants : bibliographie et premiers entretiens téléphoniques.....	14
3.3.2	Visite de SCIC existantes.....	14
4	Résultats	15
4.1	Diagnostic des motivations pour la co-construction d'une action collective.....	15
4.1.1	La volonté des acteurs d'avancer ensemble au sein d'un nouvel objet de coopération, découplé du COPIL.....	15
4.1.2	Qui veut participer au projet, pourquoi, et de quelle manière ? Pratiques et discours des acteurs rencontrés.....	19
4.1.3	Bilan : les personnes pouvant être mobilisées pour le projet.....	30
4.2	Structuration de l'action collective dans le champ de l'ESS	31
4.2.1	La définition du cadre juridique de l'action collective.....	31
4.2.2	L'association de préfiguration, ou la formalisation progressive d'un objet intermédiaire.....	33
4.2.3	Analyse du groupe moteur : l'anticipation des ressources, faiblesses et stratégies des acteurs.....	36
4.2.4	Vers un fonctionnement SCIC ... pour une gouvernance optimale ?.....	37
4.2.5	Représentation d'intérêts et répartition des pouvoirs dans l'association.....	39
4.3	La suite : consolidation et élargissement du réseau autour de l'association pour un projet de relocalisation alimentaire durable	40
4.3.1	L'insertion du projet sur le territoire.....	40
4.3.2	Utilité sociale et nouveaux indicateurs de richesse : quel capital social créé par l'association ?.....	42
5	Discussion : biais de l'étude et regard critique sur la mission effectué.....	43
5.1.1	Biais et limites du questionnaire.....	43
5.1.2	Une prise de recul sur la mission.....	43
5.1.3	Quelle contribution de notre analyse à l'accompagnement d'un projet collectif sur le territoire ?.....	44

GLOSSAIRE

Circuit court (CC) (de commercialisation alimentaire) : Se dit d'un circuit de distribution des produits agricoles et alimentaires qui s'oppose aux circuits longs par le peu d'intermédiaires qu'il mobilise entre le producteur et le consommateur final. Ceux-ci ne sont pas définis par un cadre réglementaire précis ; cependant, selon le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Pêche (MAAP), un circuit court « est un mode de commercialisation [...] qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire » (MAAP, Avril 2009).



Typologie des Circuits courts et circuits de vente directe, Chaffote L., 2006.

Même si cette définition a été officialisée en Avril 2009, elle n'en reste pas pour autant figée et suffisante pour envisager tous les enjeux qui y sont liés. En effet, le MAAP a organisé en 2009 un groupe de travail sur les circuits courts afin que ceux-ci soient appréhendés globalement et collectivement, et qu'on ne les réduise pas à cette seule définition. L'objectif du groupe était de faire l'état des lieux des CC au niveau national, et de proposer des mesures participant au développement de ceux-ci. Après la déclinaison de leurs propositions en un « plan d'action CC » du MAAP, le groupe continue aujourd'hui à se réunir pour en assurer le suivi. Une partie des membres de ce groupe travaille actuellement sur une « charte circuits courts », une sorte de cahier des charges à respecter pour l'emploi du terme « circuit court » afin que celui-ci ne soit pas galvaudé et que l'on en respecte ses fondements : renforcement des liens producteurs-consommateurs, transparence sur la qualité des produits, rémunération équitable tout au long des filières agricoles...

Afin d'atteindre de tels objectifs de revalorisation des systèmes de distribution, il faut avant tout s'attacher à parler de **proximité** dans la distribution alimentaire : proximité sociale –réduction du nombre d'intermédiaires entre producteur et consommateur-, mais également proximité géographique ; dans ce cas, et on parlera plutôt de **circuit court de proximité**. Ce type de circuit court est défini par Chaffote et Chiffolleau (2007) comme la vente à un « commerce de détail local », pouvant être entendu comme « les terminaux de distribution, traiteurs, restaurants d'entreprise, restauration collective, restaurants, commerce plateforme de distribution vers les grandes surfaces, grossistes fournissant les consommateurs finaux (ou établissements assurant le transport et le stockage ou la cession à un autre établissement de détail) dans un rayon de 80 km maximum. » La distance de 80 km est issue de textes réglementaires ; celle-ci participant à

la définition du « marché local » dans les textes, marché soumis à un règlement et des modalités de contrôle spécifiques. Le marché local se distingue comme un système combinant « une petite production », une « origine locale du produit » et une « vente de proximité ». (Chaffote, Chiffolleau, 2007).

Restauration collective : Se dit d'une restauration hors-domicile s'adressant aux personnels et usagers des collectivités publiques et privées afin de leur permettre de déjeuner sur place à prix réduit (site de l'association de la restauration collective en gestion directe, Septembre 2010). Les restaurants collectifs se trouvent en entreprises et dans les administrations, dans les établissements d'enseignement (écoles, collèges, lycées...), de santé (maisons de retraite, hôpitaux...), dans des centres de vacances... La restauration collective se distingue de la restauration commerciale par sa fonction sociale : le prix du repas est obligatoirement inférieur à celui pratiqué par les restaurants similaires ouverts au public (Lemaitre, 2009). En 2010, 56% des repas pris hors-domicile l'étaient en restauration collective.

Les structures de restauration collective ont le choix entre deux systèmes de fonctionnement :

- la gestion directe. Dans ce cas, la collectivité achète et cuisine ses propres repas.
- la gestion concédée à une société de restauration. Dans ce cas, la collectivité achète les repas, ou les fait préparer sur place par une entreprise commerciale (*ex : Sodexho, Avenance, Compass Group...*).

Quelque soit le mode de gestion, deux modes de distribution sont possibles :

- la liaison directe : une cuisine par établissement, la confection des repas est réalisée sur le lieu même de la consommation ;
- la liaison différée : la production est centralisée dans une cuisine centrale par exemple, puis distribuée dans les différents sites de restauration. On distingue alors la liaison froide, où les repas sont préparés, refroidis par un procédé de refroidissement rapide, puis réchauffés sur place avant d'être servis, de la liaison chaude, où les repas sont livrés prêts à servir. (Lemaitre, 2009).

Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) : La SCIC est une forme d'entreprise coopérative qui a été instituée par la loi n° 2001-624 du 17 Juillet 2001. Elle a pour objet « *la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale* ». En tant qu'**entreprise**, la SCIC a un statut de société commerciale, Société Anonyme (SA) ou Société A Responsabilité Limitée (SARL), et comme toute entreprise, est soumise aux impératifs de performance et de bonne gestion. Les règles qui régissent les SA et SARL (capital minimum, nombre d'associés, etc.) s'appliquent donc de la même façon aux SCIC (voir Annexe N). Mais la SCIC est aussi une forme de **coopérative**, elle respecte donc les fondements suivants :

- Répartition du pouvoir selon le principe « une personne = une voix ». Il y a la possibilité de constituer des collèges permettant de pondérer les voix par collèges (voir Annexe U).
- Obligation d'affecter une part significative de son résultat (57,5%) à des réserves impartageables.
- Soumission à une révision coopérative quinquennale.

L'objet social d'une SCIC intègre obligatoirement un volet économique et un volet d'utilité sociale. L'innovation juridique majeure qu'amène le statut SCIC réside surtout dans le **multi-sociétariat**. Celui-ci signifie que l'on peut désormais associer, au sein d'une même société, plusieurs types de coopérateurs : les salariés de la SCIC, ses bénéficiaires (clients, usagers...), ses financeurs, ainsi que des collectivités publiques. Celles-ci ne peuvent toutefois détenir que 20% maximum de son capital total. (AVISE, 2005).

Par ces caractères, la SCIC marque sa différence avec les entreprises « classiques ». Au sein d'une SCIC, les externalités positives sont recherchées, et non mises en second plan des objectifs : on cherche à favoriser avant tout les échanges, la participation et le dialogue, ainsi que la transparence des modes de gestion entre différents acteurs d'un territoire. (Manoury et Collette, 2001).

En Août 2010, 176 SCIC étaient en activité en France. (site des SCIC, Août 2010).

Au-delà de rendre possible une production durable et une consommation responsable, la relocalisation alimentaire peut être, particulièrement en milieu rural, l'occasion de consolider des tissus économiques mais aussi de redonner vie à des territoires autour de la question primordiale de l'alimentation. Partout en France, le constat est le même : le nombre d'exploitations régresse, la situation des agriculteurs se précarise, les filières agricoles sont fragilisées. Les pays du Sud ne sont pas les seuls à devoir se soucier de leur sécurité alimentaire ; les systèmes agricoles des territoires du Nord sont-ils aujourd'hui aptes à satisfaire les demandes locales ? En tous les cas, le nombre de « food miles », ou km parcourus par les aliments entre le champ et l'assiette, devient un moyen de s'interroger ; en termes de transparence (sur les conditions de production des aliments, la qualité sanitaire), en termes de préservation de l'environnement (réduction des transports, pratiques agricoles plus durables), mais aussi en termes d'éthique... Pourquoi en France, ou dans d'autres pays du monde, nourrit-on les animaux aux farines animales et les traite-t-on aux hormones de croissance ? Pourquoi les produits de qualité issus des campagnes sont-ils exportés, alors que dans le même temps, ils ne sont pas accessibles à la population qui y vit ? Afin de prendre conscience de tout cela, il faut d'abord pouvoir se relier à l'alimentation, et par ce biais, être en mesure de se relier aux territoires. L'enjeu d'y promouvoir une alimentation durable est de taille ; celui de nourrir les hommes, toutes classes sociales confondues, par le biais de modèles agricoles préservant l'environnement, le climat, les sols, l'eau, la biodiversité, le bien-être animal. Il s'agit pour cela de construire ou reconstruire des **systèmes alimentaires territorialisés** cohérents, qui puissent assurer la transparence sur ces critères, mais aussi préserver les emplois, la rémunération équitable le long des filières agricoles, et ainsi constituer un vecteur du développement local.

Du producteur à l'acheteur, du citoyen aux pouvoirs publics, tous les acteurs sont donc concernés par ces enjeux, et la combinaison de leurs efforts rendra possible l'atteinte de cet objectif commun. C'est en ce sens que sous l'impulsion du Parc naturel régional, le projet d'une plateforme de regroupement des produits locaux a pu voir le jour sur le territoire du Haut-Languedoc. Mutualiser les moyens afin de mettre en adéquation l'offre et la demande alimentaire locales, tel est l'objectif ambitieux de ce projet. Dans ce contexte, notre travail a pour objectif d'accompagner la formalisation d'une action collective autour de cette plateforme. Plus précisément, il sera l'occasion de définir pourquoi et comment des acteurs peuvent s'engager ensemble dans un tel projet innovant.

Après avoir rappelé le contexte national et territorial dans lequel a pu émerger le projet de plateforme, nous préciserons la problématique, les hypothèses de travail et la méthodologie employée pour la réalisation de cette étude. La quatrième partie présentera les résultats en deux temps. Dans un premier temps, nous exposerons notre diagnostic des pratiques des acteurs et leurs motivations associées, puis présenterons dans un second temps la concrétisation de l'objet commun de coopération, l'association de préfiguration. Enfin, dans une cinquième partie, nous discuterons et adopterons un regard critique sur nos résultats.

1 Le contexte général de la mission

1.1 Les circuits courts comme facteurs de développement de nouvelles coopérations dans les territoires

1.1.1 De nouvelles attentes des consommateurs...

Après le mouvement du commerce équitable qui débuta dans les années 1960-1970 en France, la « consommation engagée » prend forme en agriculture à travers des systèmes tels que les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP), initiées au début des années 2000. Parallèlement, à la fin des années 1990, les crises sanitaires rendent les consommateurs plus méfiants, à l'instar de la crise de la vache folle ou de l'affaire du poulet à la dioxine. Celles-ci motivent certains citoyens à acheter plus sûr en privilégiant les labels, et en incitent d'autres à acheter en direct, la proximité étant alors gage de confiance (Rastoin, 2010). Actuellement, en France, les tendances se confirment : le consommateur moyen achète de plus en plus en fonction de critères sociaux, écologiques ou éthiques. En effet, si la crise économique de 2007-2008 a ramené le prix en premier critère du choix d'un produit, en 2009, on observe une forte croissance des motivations liées au développement durable dans les choix de consommation des Français, le critère « fabriqué en région » étant celui qui progresse le plus (Hébel et al, 2009). Du côté des producteurs, comment se réalise l'adaptation ?

1.1.2 ... auxquelles répondent les producteurs par de nouvelles pratiques en circuits courts...

Le rapprochement producteur-consommateur est aussi une occasion pour les agriculteurs de retrouver leur place au sein d'un système agro-industriel auquel ils étaient parfois soumis, et qui a fait d'eux les premiers responsables des crises sanitaires et environnementales - pollutions de l'air et des eaux- autour de l'agriculture. Les Circuits Courts (CC) sont un moyen d'appréhender l'agriculture autrement, comme le montraient déjà des agriculteurs « pionniers » dans les années 60-70, ne voulant pas s'inscrire dans le mouvement d'industrialisation de la production et de standardisation des marchés. A l'époque actuelle, Chiffolleau (2008) propose d'appréhender les CC comme une des façons de lutter contre la fragilisation économique et sociale des populations agricoles, où la précarité et le mal-être règnent en partie à cause des organisations oligopolistiques et peu transparentes des filières et marchés agro-alimentaires. En système viande, de nombreuses exploitations se sont tournées vers la vente directe après la crise de la vache folle. Mais c'est aussi le cas d'exploitations maraîchères et arboricoles, qui aujourd'hui, au niveau national, vendent pour 43% d'entre elles une partie de leur production en circuits courts (CTIFL, 2010). Les maraîchers s'orientant vers de tels systèmes de commercialisation utilisent des modalités de vente très variées, allant des marchés de plein vent aux AMAP en passant par les boutiques de producteurs ; leurs trajectoires et motivations spécifiques sont détaillées en Annexe A. Entre 2001 et 2007, ce sont entre 500 et 700 AMAP qui se sont développées un peu partout en France. En 2005, plus de 16% des exploitations pratiquaient la vente directe sur le territoire national, dont 47% en la combinant avec la transformation (Rapport du groupe de travail CC, 2009). La tendance est en tous les cas globalement à l'augmentation des pratiques en CC, les producteurs combinant de plus en plus de modalités de vente collectives (cf. schéma du glossaire) ; depuis 2006, le nombre de celles-ci a été multiplié par 5 (Chiffolleau, séminaire CASDAR 2010)

1.1.3 ... pour une meilleure reconnaissance ?

Il convient à présent de s'interroger sur la question de la reconnaissance du statut d'agriculteur que peut permettre le rapprochement des producteurs et des consommateurs par le biais des circuits courts, et plus particulièrement par la vente directe. En effet, Chiffolleau (2009) montre que les successions de crises sanitaires et environnementales ont eu pour effet d'entamer la confiance des consommateurs envers les producteurs, mais ont surtout, dans le même temps, encouragé le repli des producteurs sur eux-mêmes. Ceux-ci, alors discrédités par l'opinion publique, se sont progressivement effacés derrière les exigences et les standards imposés par la grande distribution, de plus en plus contraignants. Alors, si le développement parallèle des CC permet de façon certaine un regain de considération pour des produits sûrs et de qualité de la part du consommateur, est-ce pour autant l'occasion de retrouver une reconnaissance du statut de l'agriculteur ? Car c'est bien une volonté de la part de nombreux pratiquants des CC de retrouver du sens dans leur profession, de retrouver « la fierté d'être producteur », et ce d'autant plus en vente directe, qui permet une relation immédiate et personnalisée avec les consommateurs. Mais la reconnaissance doit être examinée à un niveau plus global : en effet, Chiffolleau (2009) montre que retrouver un statut d'agriculteur – et cela, même en système de vente directe- passe avant tout par la « reconnaissance entre pairs », qui est permise lorsque les compétences spécifiques de chacun peuvent être échangées, et ainsi être valorisées et reconnues. Cette reconnaissance est le point de départ d'une confiance réciproque que les producteurs doivent retrouver entre eux. Car une fois cette confiance retrouvée, la coopération technique pourra se renouveler, et ainsi constituer le ciment du développement de systèmes alimentaires durables à l'échelle des territoires.

1.1.3 A l'échelle de territoires : quelle contribution des CC au développement durable?

C'est généralement souvent en réponse à un accroissement des besoins en matière de revitalisation, de cohésion sociale et d'environnement que des initiatives socio-économiques innovantes [à l'image des CC] voient le jour (Baquin et Mirabaud, 2006). De plus en plus en France, des collectivités s'engagent pour le développement des circuits courts sur leurs territoires, cherchant ainsi à y relocaliser l'approvisionnement et les activités ; les CC que l'on cherche alors à développer pouvant être définis comme des **CC territorialisés, CC qui nous intéressent plus particulièrement dans cette étude**. Pour ce faire, les collectivités associent au soutien des initiatives en CC des outils fonciers permettant de protéger les vocations agricoles de certaines de leurs terres par l'intégration de Zones d'Agriculture Prioritaire dans les Plans Locaux d'Urbanisme, par exemple. Certaines collectivités désirent ainsi peu à peu se réorienter vers leur vocation nourricière première, vocation bien souvent perdue par le phénomène d'urbanisation. A ce titre, plus de 20 agglomérations françaises sont aujourd'hui regroupées dans le Réseau « Terres en Ville » pour redonner une place à l'activité de production agricole en milieu urbain et périurbain. L'enjeu à assumer par les territoires est plus global ; au-delà de refaire place à la production, il s'agit de relever des défis pédagogiques et de santé publique autour de l'alimentation locale.

De manière générale, l'objectif est aujourd'hui d'appréhender scientifiquement la contribution des CC territorialisés au développement durable des territoires ; au niveau environnemental, comme au niveau économique, en étudiant par exemple la rente de qualité territoriale qui peut être associée aux CC, en appréhendant leur intégration au concept de « paniers de biens » ... Et plus globalement, en étudiant leur impact sur la revitalisation des tissus économiques locaux. Il faut aussi pouvoir déterminer l'impact des CC sur les enjeux sociaux des territoires, comme le lien social et l'accès à une meilleure alimentation pour les populations les plus démunies. Des projets de recherche sont donc menés dans ce sens en France ; c'est le cas par exemple du projet SALT en Bretagne, et du projet LOCATERRE, « DéveLopper et organiser les Circuits courts pour répondre aux Attentes des TERRitoires », mené conjointement sur 8 Parc Naturels Régionaux (PNR). Le PNR du Haut-Languedoc fait partie de ces territoires « pilotes » ainsi définis pour l'observation des CC. Notre stage s'insère donc dans le cadre de ce projet, ainsi que dans le projet de

recherche PSDR « Pour et Sur le Développement Régional »-Coxinel, mené en Région Languedoc-Roussillon. Ce dernier vise notamment, dans l'un de ses axes de recherche (Volet 1), à observer les CC en tant que réseaux technico-économiques pouvant mobiliser de nouvelles compétences, dans les exploitations, filières et territoires ; c'est dans ces interrogations que s'intègre la problématique de notre étude. Ces projets sont plus amplement détaillés en Annexe B.

1.1.4 Vers une restauration collective durable : l'état des lieux en France

La restauration collective est un levier fort pour avancer dans la voie de systèmes alimentaires territoriaux plus durables. En effet, que ce soit à l'école, en entreprise, en maison de retraite ou à l'hôpital, c'est chaque jour plus de 8 millions de personnes qui prennent un repas en collectivité (FNCIVAM, Fondation Nicolas Hulot, 2009). Dufumier résume ainsi l'enjeu d'une restauration collective durable : « *Alimenter les cantines en produits de terroir issus de l'agriculture durable ou biologique vise à la fois à procurer au plus grand nombre une alimentation diversifiée, de grande qualité sanitaire et gustative mais également à encourager des systèmes de production [...] qui permettront de maintenir ou créer des emplois dans l'agriculture et d'enrayer la désertification de nos campagnes.[...] Cela assurera aux agriculteurs un marché stable et rémunérateur.* » (FNCIVAM, Fondation Nicolas Hulot, 2009)

➤ **Etat des lieux des objectifs et des avancées en France**

Le Grenelle de l'Environnement, processus décisionnel lancé en 2007 par le Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et du Développement Durable et impliquant toutes les parties prenantes de la société française dans la mobilisation pour la protection de l'environnement, a pris l'engagement d'aller dans ce sens. L'objectif énoncé est d'atteindre, à l'horizon 2020, 20% de produits biologiques dans la restauration collective, en commençant par la restauration collective publique –qui représenterait environ 100 millions de repas par an-. Parallèlement, le Ministère de l'Agriculture, de l'Agriculture et de la Pêche a lancé, en avril 2008, un « Plan d'action pour l'accès à une offre alimentaire sûre, diversifiée et durable ». Ce plan vise à contribuer à l'éducation alimentaire de tous, en valorisant les filières de production durables et les actions des industriels en matière d'amélioration de l'offre alimentaire. C'est ainsi que dans ce contexte porteur, partout en France, de nombreuses initiatives ont récemment vu le jour pour alimenter la restauration collective en produits biologiques pour la plupart, en produits de terroir de qualité pour les autres. Ces initiatives sont localisées et succinctement présentées en Annexe C.

➤ **Surmonter les difficultés**

Si la mise en place d'une telle restauration collective de qualité a été impulsée dès les années 1990, en 2009, moins de 0,45% du nombre de repas servis en restauration collective intégraient des produits biologiques, et à peine 1,5% de ceux servis en restauration scolaire (FNCIVAM, Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, 2009). Le chemin est donc long à parcourir, les difficultés pour modifier les systèmes d'approvisionnement existants en systèmes valorisant les filières locales étant de plusieurs ordres. L'organisation de l'offre manque bien souvent, ainsi que l'**adaptation des produits** aux exigences de la restauration collective (calibrage, étiquetage, réglementation sanitaire). Enfin, la **logistique** (respect des contraintes horaires des livraisons par ex., rentabilité des transports) et plus généralement la **structuration des filières** dans leur ensemble font souvent défaut. Les contraintes sont aussi de pouvoir accéder aux marchés publics dans le cadre des collectivités publiques passant des appels d'offre (soumission au code des marchés publics), obligatoires pour des commandes excédant une valeur de 4 000€. La publicité et la mise en concurrence des fournisseurs sont alors obligatoires ; le critère de proximité est un critère illicite dans le Code des marchés publics, on ne peut donc l'inclure dans la rédaction des appels d'offre. Cependant, il existe plusieurs moyens de contourner cette difficulté. L'**allotissement**, principe permettant la décomposition d'un marché en plusieurs lots cohérents, permet de créer une certaine souplesse pour des lots inférieurs à 80 000€

HT, qui relèvent alors d'une procédure adaptée, tant que le montant cumulé de ces lots n'excède pas 20% de la valeur de l'ensemble du marché. L'introduction de **critères environnementaux** est aussi possible dans les exigences du pouvoir adjudicateur, critères que doivent respecter les produits eux-mêmes (produits saisonniers, variétés locales...) ou leur fabrication et transport. (FNCIVAM, Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme, 2009).

Concernant l'introduction de produits locaux en restauration collective, le contexte politique semble actuellement porteur. En effet, le CIADT (Conseil Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire), a annoncé le 11 mai dernier que « *la commande publique sera plus accessible aux producteurs agricoles locaux grâce à une modification en 2010 du code des marchés* ». Michel Mercier, ministre de l'Espace Rural et de l'Aménagement du Territoire, a également annoncé lors du congrès national des Jeunes Agriculteurs une réforme du code des collectivités territoriales à venir, afin d'y inclure « des contrats alimentaires locaux » pour approvisionner des cantines scolaires et autres lieux de restauration collective en produits locaux. Plus précisément, la Loi de Modernisation de l'Agriculture et de la pêche prévoit que « *l'Etat se donne pour objectif de recourir, pour l'approvisionnement de ses services de restauration collective, à des produits faisant l'objet de circuits courts de distribution, impliquant un exploitant agricole ou une organisation regroupant des exploitants agricoles. Ces produits sont pris en compte au titre de l'objectif d'introduction des catégories suivantes à hauteur minimale de 15 % des commandes en 2010 et 20 % en 2012 : produits saisonniers, produits à faible impact environnemental eu égard à leurs conditions de production et de distribution, produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine ou produits issus d'exploitations engagées dans une démarche de certification environnementale.* » (Loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010, Art.L. 230-1, site de Légifrance, Septembre 2010).

Si l'on veut réorganiser les systèmes d'approvisionnement de la restauration collective de façon plus locale et plus durable, ce sont les efforts de tous les acteurs d'un territoire qu'il faut associer. C'est ainsi qu'en Avril 2009, Michel Barnier, alors ministre de l'Agriculture et de la Pêche, résumait les choses dans le « plan d'action Barnier » : si « *les circuits courts recèlent un potentiel de développement important permettant de mieux valoriser les productions, de créer des emplois* », ils peuvent être aussi l'occasion « *de mettre en place une nouvelle gouvernance alimentaire à l'échelle des territoires.* »

1.2 La relocalisation alimentaire sur le territoire du Parc : un enjeu majeur

1.2.1 Le territoire du Haut-Languedoc, un territoire aux influences multiples

Situé sur les derniers contreforts du Massif Central (fig.2), le Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc a été créé le 22 octobre 1973. C'est une collectivité territoriale, elle est gérée par un syndicat mixte (Annexe D). Administrativement, ce Parc est un territoire assez complexe, puisqu'à cheval entre deux régions (Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon), deux départements (Tarn et Hérault), et sept Pays dont trois principaux (Pays Sidobre et Monts de Lacaune, Pays d'Autan, Pays Haut-Languedoc et Vignobles). En 1999, le Parc comprenait 93 communes (46 du Tarn, 47 de l'Hérault), s'étendant alors sur 2 605 km², soit 3,6% de la superficie totale de l'ensemble des PNR de France, pour une totalité de 81 901 habitants. Le territoire est globalement marqué par la forte prédominance de la forêt (qui



Figure 1. Situation du Parc naturel régional du Haut-Languedoc

représente 68% de l'espace total). Il est aussi caractérisé par la déprise agricole, le déclin de ses industries, et plus généralement, un exode rural toujours d'actualité (détail en Annexe E).

1.2.2 Un potentiel de valorisation des produits locaux à exploiter

De par sa mission de soutien à l'économie locale et par sa volonté de mettre en valeur ses ressources, le Parc se donne pour objectif d'arriver à mieux valoriser ses productions agricoles afin de limiter l'importante déprise. Le territoire bénéficiant d'influences climatiques méditerranéennes à l'Est et océaniques et montagnardes à l'Ouest, les productions sont très diversifiées, allant des productions viticoles aux fruits et légumes et produits de l'élevage (Annexe E). Dans son premier document de planification, en 1973, le Parc se donne déjà l'objectif d'« améliorer la commercialisation des produits de l'agriculture et de l'élevage » (BERU, ONF, 1973). Aujourd'hui, l'objectif visé est toujours le même et s'inscrit dans le nouveau projet de Charte. Il s'agit de « faire de la valorisation des richesses du Haut-Languedoc le moteur de développement de la consommation locale » (Rapport de charte 2011-2023, 2010). L'édition de dépliants présentant les producteurs locaux, ou la démarche de valorisation « **Marque Parc** » instaurée sur le PNRHL depuis 2004, sont des actions allant dans ce sens. Pour les produits agroalimentaires, la marque est en place sur la châtaigne, la viande bovine, le jus de pommes et depuis peu, le miel. Afin de bénéficier de cette marque distinctive, les producteurs doivent s'engager à respecter une charte des bonnes pratiques sur les productions concernées. Néanmoins, les études menées au sein du Parc ont toutes fait le même constat. L'offre, relativement importante, apparaît trop peu structurée, au regard d'initiatives de commercialisation dispersées sur le territoire présentant une dynamique collective très fragile, et d'une faible visibilité des produits agricoles en général sur le territoire. C'est ainsi que la création d'un identifiant commun à tous ces points de vente qui faciliterait leur visibilité a été proposée, ainsi que la création d'une centrale de distribution (Gisclard, 2005). Celle-ci aurait pour but d'alimenter les points de vente collectifs, les particuliers mais aussi la restauration collective, dans le contexte d'une demande portée notamment par le Conseil Général du Tarn, alors intéressé pour l'approvisionnement de ses collèges en produits locaux.

C'est dans le cadre de productions agricoles variées et d'une volonté politique forte du Parc de mieux valoriser cette production que le projet de plateforme de regroupement de produits locaux à destination des demandes collectives a pu voir le jour.

1.3 La mission : accompagner le projet de plateforme de regroupement de produits locaux

1.3.1 2008-2010 : Expérimenter l'approvisionnement de la demande collective en produits locaux

Afin de concrétiser collectivement le projet de plateforme, le Parc saisit en 2008 l'opportunité d'un appel à projet de la Région Midi-Pyrénées «Economie Sociale et solidaire (ESS), circuits courts en agroalimentaire». Il constitue alors un Comité de Pilotage (COPIL) autour de lui pour regrouper et assurer une coordination entre toutes les parties prenantes potentielles du projet sur le territoire, aussi bien publiques que privées. (Lebas, 2009). Le premier COPIL est réuni une première fois en mars 2008 ; il suggère alors la création d'un groupe de travail technique pour répondre aux questions de l'approvisionnement d'une telle plateforme (volume, gamme de produits, qualité, rentabilité...). Un bureau d'étude est alors choisi pour réaliser une étude de faisabilité technico-économique de la plateforme : la Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG). Celle-ci mentionne tout d'abord une **offre assez floue et des producteurs « frileux »** par rapport au projet (peur d'un prix trop bas, de perte de temps dans la gestion de la plateforme)

et qui se mobilisent donc peu, leurs sollicitations étant par ailleurs trop nombreuses (des Pays ayant également répondu à l'appel à projet ESS pour développer eux aussi les CC). La CACG précise également que la demande en produits locaux est bien réelle ; reste à savoir comment intégrer cette demande « qualitative » avec les exigences quantitatives que les approvisionnements demanderaient. Par rapport à ces conclusions, le COPIL décide de mettre en pratique une expérimentation avec l'aide technique et logistique de la Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA) du Caroux¹, qui recrute une salariée pour gérer cette expérimentation sur six mois. L'expérimentation est l'occasion de fournir un ensemble de **demandes collectives** du territoire en produits locaux, la plateforme immatérielle constituant aussi bien un lieu d'approvisionnement pour des épicerie locales existantes comme celles de la SCOP Umodis² que des restaurations collectives du territoire. Les premiers repas sont livrés en restauration collective, et certains freins sont alors révélés : la demande en viande nécessite le groupement de plusieurs producteurs, mais leurs calendriers d'abattage sont souvent incompatibles, et l'adéquation des prix n'a pas pu être recherchée du fait de la ponctualité de l'opération. L'expérimentation doit se poursuivre et Pauline Lemaitre remplace Marie-Claire Boisson au poste de responsable de l'expérimentation.

Figure 1. Bilan des opérations réalisées à ce jour

- ✓ **740 + 120 repas** à l'ESAT de Burlats³ (*tous produits*)
- ✓ **3x130 repas** à la maison de retraite de Lacrouzette (*viande*)
- ✓ **3x150 repas** à la maison de retraite de Saint-Amans Soult (*viande*)
- ✓ **370 repas** au collège de Murviel-les-Béziers (*tous produits*)
- ✓ **Une commande par mois** de la SCOP Umodis pour les épicerie Utile (*produits d'épicerie*)

Si la plateforme doit être petit à petit autonome et réaliser des échanges commerciaux, il est nécessaire qu'elle soit dotée d'un fonctionnement interne et d'un statut juridique et commercial propre. Avant d'envisager un statut définitif pour la structure, la possibilité du montage d'une association de préfiguration est évoquée. Le stage de six mois que nous réalisons s'inscrit dans ce contexte Il s'agit d'évaluer les intérêts des différentes parties prenantes pour le projet et d'étudier et accompagner la dynamique de la transition entre le Comité de pilotage du projet et l'association de préfiguration. Celle-ci sera l'occasion de porter la suite de l'expérimentation, le stage s'inscrivant à ce titre également dans la partie opérationnelle du projet (Annexe F). Le statut de la structure définitive pourra être envisagé, en mettant en parallèle notre expérimentation avec des projets similaires existants.

1.3.2 Poursuite de l'expérimentation, structuration du projet et contexte du stage

Si la plateforme doit être petit à petit autonome et réaliser des échanges commerciaux, il est nécessaire qu'elle soit dotée d'un fonctionnement interne et d'un statut juridique et commercial propre. Avant d'envisager un statut définitif pour la structure, la possibilité du montage d'une association de préfiguration est évoquée. Le stage de six mois que nous réalisons s'inscrit dans ce contexte Il s'agit d'évaluer les intérêts des différentes parties prenantes pour le projet et d'étudier et accompagner la dynamique de la transition entre le Comité de pilotage du projet et l'association de préfiguration. Celle-ci sera l'occasion de porter la suite de l'expérimentation, le stage s'inscrivant à ce titre également dans la partie opérationnelle du projet (Annexe F). Le statut de la structure définitive pourra être envisagé, en mettant en parallèle notre expérimentation avec des projets similaires existants.

L'enjeu de la structuration d'une action collective autour de la relocalisation alimentaire en Haut-Languedoc est fort ; il s'agit avant tout de mieux valoriser les productions agricoles de qualité et de revitaliser les filières agricoles, afin d'assurer la reprise agricole et la redynamisation du territoire dans son ensemble. Si de nombreux acteurs sont concernés, comment peuvent-ils s'associer pour construire, ensemble, un projet d'avenir pour l'alimentation locale ?

¹ La SICA du Caroux est une coopérative Héraultaise de fruits et légumes, qui regroupe plus de 600 apporteurs.

² La SCOP (Société COopérative de Production) Umodis est une franchise coopérative de l'enseigne Utile (magasins U). Elle regroupe 17 magasins dans le Tarn, dont 6 sur le territoire du Parc.

³ L'ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) est une cuisine centrale basée à Burlats, dans le Tarn. Son statut d'ESAT permet d'employer de jeunes handicapés pour travailler en cuisine, et ainsi aider leur réinsertion.

2 Problématique et hypothèses de travail

2.1 Cadre général de l'étude : la gouvernance alimentaire

« *Un homme riche, instruit, informé, reconnu et exalté comme acteur libre ne peut être gouverné de la même manière que l'homme des temps pré-industriels et même industriels. La gouvernance doit remplacer le gouvernement* ». Selon P. Moreau-Defarges, la gouvernance s'inscrit en fait dans une quête permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources. Pour cela, la décision, au lieu d'être la propriété ou le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, doit résulter d'une **négociation permanente** entre les acteurs sociaux constitués en partenaires autour d'un vaste terrain de jeu, celui-ci pouvant être un Etat, une entreprise, une organisation, ou encore un problème à résoudre. Le concept de gouvernance est ainsi défini : « la gouvernance est l'ensemble des procédures et processus de concertation, de co-décision, associant différents acteurs au niveau local. C'est un processus dynamique de coordination entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour d'enjeux territorialisés. » (Jarrige, 2009) L'enjeu qui va nous intéresser dans cette étude est celui de la **relocalisation alimentaire** sur le territoire du Parc, plus particulièrement celui du regroupement des produits agricoles du Parc au sein d'une plateforme à destination de demandes collectives. Par ailleurs, ce projet s'est construit depuis ses débuts dans l'idée d'une coopération impliquant aussi bien des partenaires publics que privés, et a été pensé dans le cadre de l'appel à projet ESS de la Région Midi-Pyrénées. Le projet s'inscrit donc dans un enjeu de **gouvernance alimentaire** à construire entre des acteurs impliqués à différents niveaux du système alimentaire local.

L'association Terres en Ville travaille actuellement sur cette question. Elle pilote par exemple le projet intitulé « *Mise en perspective des circuits courts avec les enjeux alimentaires pour mieux accompagner les territoires* » dans le cadre du Réseau Rural Français⁴, dont un des axes est d'étudier le rôle des collectivités publiques et le système de gouvernance qui peut se mettre en place pour répondre aux enjeux alimentaires dans leur ensemble. Selon l'association, « la gouvernance alimentaire territoriale désigne un nouvel ensemble de coopérations entre les différents acteurs et les échelons d'intervention géographique, dont l'arène commune est l'enjeu alimentaire » (Terres en Ville, 2009). La concertation doit donc être institutionnalisée afin d'encourager une multiplication des politiques partenariales rapprochant sur le terrain **acteurs publics et privés** et d'instaurer des combinaisons pertinentes entre activités économiques et règles d'intérêt général.

La gouvernance alimentaire, qui constitue l'enjeu de ce stage, se situe à l'intersection d'un système d'acteurs à trois branches qui doivent s'organiser pour coopérer : **les acteurs publics et institutionnels, les entreprises** et les **systèmes économiques** en général, et les **associations et individus**.

2.2 Formulation de la problématique

D'après le contexte, nous voyons que si la relocalisation alimentaire est un enjeu de taille pour le territoire du Parc, elle ne peut être réalisable et durable qu'en combinant les efforts et volontés d'une multitude d'acteurs impliqués dans la question de l'alimentation. S'il y a une collaboration, donc une nouvelle gouvernance à construire entre des acteurs sur un territoire, comment peut-elle se mettre en place ?

⁴ Le Réseau Rural a été mis en place en 2008 sur une demande européenne afin de développer les échanges entre acteurs du monde rural pour une meilleure coordination du développement rural. Un de ses objectifs est notamment d'améliorer la gestion des projets FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural). En France, le RRF est un ensemble formé d'un réseau national et de 26 réseaux régionaux.

Notre problématique d'étude peut donc se formuler de la manière suivante :

Comment une gouvernance autour d'un projet de relocalisation alimentaire se construit-elle sur un territoire ? Plus précisément, pourquoi et comment des acteurs s'engagent-ils dans une initiative collective, et comment peut-on articuler au mieux leurs rôles dans la consolidation de celle-ci ?

2.3 L'Economie Sociale et Solidaire (ESS), un cadre de coopération au service de l'innovation territoriale

Afin de mieux appréhender la possibilité d'un objet de coopération multi-partenariale, il convient au préalable de s'interroger sur les fondements mêmes de l'ESS : par quoi ce secteur est-il défini ? Comment la coopération peut-elle s'organiser dans ce cadre ?

2.3.1 Définition de l'ESS

L'ESS est définie comme « le tiers secteur », puisque situé à l'interface des secteurs public et privé lucratif. Cela signifie que l'organisation d'une structure de l'ESS n'est ni uniquement gérée par le haut par une unité publique, ni guidée par l'obligation de résultat qu'implique une distribution des excédents à des actionnaires privés. Ainsi, on peut aboutir à une organisation d'intérêt général et mutuel. (Ferraton, 2009) L'« intérêt général » n'est plus uniquement défini par le public ou le privé : les frontières entre public et privé se brouillent, on a alors un double phénomène de privatisation du public et de publicisation du privé (Hély, 2009). On se situe là dans un secteur qui masque la légitimation de la contribution des entreprises au bien public via le mécénat par exemple, ainsi que le passage d'un Etat social à un Etat de plus en plus privé, qui se replie sur ses fonctions régaliennes (Ferraton, 2009). En pratique, les organisations de l'ESS se basent sur quatre principes formels :

- une **solvabilité** permise juridiquement
- la règle démocratique de prise des décisions : **un homme = une voix**
- **l'indivisibilité des ressources** entre les membres
- le principe d'une entreprise collective : « **double qualité** des associés », qui sont à la fois *sociétaires*
- détenteurs du capital de la coopérative - et *coopérateurs* -utilisateurs de ses produits et services-.

2.3.2 Comment peut s'organiser la coopération : cadre d'analyse sociologique et hypothèses de travail

Les organisations de l'ESS peuvent être conçues comme un **moyen** de mettre la coopération au service de la réalisation d'un but commun, par un objet d'action économique (sociétés coopératives par exemple), ou non. Les apports de la sociologie peuvent déjà nous donner quelques clés de lecture pour tenter de répondre aux questions :

- Quels peuvent être les intérêts des personnes pour s'engager dans une action collective de l'ESS ?
- Comment permettre, dans un objet commun regroupant divers intérêts, que la coopération soit efficace et cadrée ?

a) L'acteur, individu stratégique et « rationnel » dans un système

D'après Crozier et Friedberg (1993), les hommes sont mus par des intérêts individuels, autonomes et particuliers. L'action collective n'est pas naturelle, elle est vue comme une « médiation inéluctable » entre

les fins qu'ils poursuivent d'une part, et les moyens humains qu'ils sont prêts à employer pour y arriver d'autre part. Selon ces auteurs, il faut toujours penser l'acteur et le système dans lequel il s'insère, et penser aux relations de pouvoir qu'il peut chercher à avoir avec les membres de ce système. Dans le même ordre d'idée, en pensant l'acteur comme un acteur « stratégique », Olson parle du « paradoxe » de l'action collective : l'individu « rationnel », qui ne considère que ses intérêts individuels et qui cherche à maximiser ses revenus, n'a pas intérêt à s'associer à la production d'un bien collectif. En effet, la production de ce bien a un coût, il demande des efforts ou des dépenses (de temps, d'argent, en terme de prise de risque...). Puisque le bien créé est collectif, accessible sans condition, le comportement « rationnel » est de laisser les autres le créer et de ne pas payer soi-même : c'est la notion de **passager clandestin**. Personne n'aurait donc individuellement intérêt à s'engager dans l'action collective, alors qu'il y a bien un intérêt à agir en collectif, puisque cela existe. Alors, quelles peuvent être les motivations pour agir en collectif ?

b) Des logiques d'action des individus à mieux comprendre

Max Weber, l'un des pères fondateurs de la sociologie, supposait que la plupart des individus agissent en général de façon rationnelle. Cependant, plus précisément, il propose de distinguer quatre types de logiques d'actions, ou formes de rationalités qui fondent les comportements individuels :

- La rationalité **traditionnelle** : où la logique d'action d'un individu est guidée par ses réflexes, ses habitudes, par une « routine » ;
- La rationalité **émotive** ou affectuelle : lorsque l'individu cherche par son action à satisfaire un besoin émotionnel ;
- La rationalité **en valeur** : lorsque l'action est avant tout régie par des valeurs, qui prédominent sur toute autre logique ;
- La rationalité **en finalité, ou rationalité instrumentale** : l'individu agit en fonction d'un objectif précis qu'il s'est fixé. Les moyens d'actions choisis sont alors jugés comme les plus efficaces pour atteindre cet objectif.

Cette lecture de l'action en différentes rationalités des acteurs pourra nous aider à comprendre dans quelle logique les individus souhaitent s'engager ou non dans le projet de plateforme.

D'autre part, Cheyns (2010) propose une lecture des raisons expliquant plus spécifiquement l'engagement de producteurs dans le « local ». Elle mentionne notamment leur besoin de « s'engager dans le proche » par « souci des autres », par « engagement familial » pour sortir des exploitations, avoir une proximité avec d'autres par la « personnalisation de l'échange » avec eux. Elle évoque également que les producteurs s'engagent dans le local pour se donner une autonomie, une liberté d'agir par rapport à des plans qui les conditionneraient trop dans leurs pratiques de production. Enfin, elle souligne que l'engagement dans un groupe local peut faire appel chez certains à une grandeur civique, la volonté de se sentir citoyen, « être membre » de la Cité. Bien que ces travaux aient été réalisés pour expliquer le comportement de producteurs vendant en local, les valeurs mises en avant peuvent a priori être extrapolées dans l'engagement « pour le local » d'autres types d'acteurs. Nous verrons donc à travers le terrain si les acteurs qui s'engagent dans le projet de plateforme ont de telles motivations d'engagement pour le local. Notons déjà que le local peut être entendu à plusieurs sens : au sens d'un local de proximité relationnelle –proximité directe des ses proches-, mais aussi au sens d'un local de proximité géographique, la proximité étant celle de son environnement de vie, de son territoire. Nous approfondirons cette nuance par la suite.

c) Une clé de lecture par la sociologie de l'innovation pour mener la médiation

Une autre clé de lecture peut nous intéresser dans le sens où nous devons proposer la structuration d'un collectif **en concertation** avec les différents acteurs qui y prendront part.

Pour mener une concertation avec succès, Friedberg (1980) montre l'importance de donner les moyens aux individus qui y prendront part d'y participer réellement. « Participer », cela signifie discuter, négocier, pouvoir décider. Si les acteurs de la concertation doivent pouvoir peser sur le processus de décision, il leur faut posséder les ressources leur permettant de délibérer et de faire avancer leurs objectifs, et non d'être simplement « consultés ». C'est la **participation critique**, condition indispensable selon Friedberg d'une instance de concertation opérante. Pour atteindre celle-ci, les individus ne doivent pas être totalement démunis, c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir disposer de ressources adéquates à l'enjeu de la concertation, qu'ils ont à connaître. En cela, la participation critique s'oppose à une participation par assimilation, dans laquelle les individus n'ont pas la faculté de faire valoir leurs objectifs, faute de connaître les tenants et aboutissants de la concertation et les possibilités de gains qu'elle offre. L'enjeu de la participation critique est de rassembler des individus capables de critiquer, à même de co-construire, par opposition à des individus néophytes ne pouvant se résigner qu'à consentir.

D'après Beuret *et al.* (2009), la concertation autour d'une innovation est présentée comme un processus de **construction collective**, porté par un réseau : la consolidation et l'élargissement de ce réseau permettent à l'innovation de s'imposer ou non. Plus précisément, Callon (1989), dans ses nombreux travaux, précise les étapes qui caractérisent un processus de **traduction** dans la construction d'une innovation. La traduction est en fait un processus de « consolidation d'un réseau par la transformation d'un énoncé problématique dans le langage d'un autre énoncé, afin d'établir un lien entre activités hétérogènes ». Cette traduction est bien ce que l'on recherche dans le projet de plateforme, puisque celui-ci nous amènera à lier des activités aussi différentes que la production, l'achat, la défense d'intérêts par des associations de consommateurs... autour d'un objet commun de coopération. Callon montre l'importance de suivre des étapes-clés dans un tel processus. Tout d'abord, on doit être en mesure de *formuler un problème*, pour identifier un ensemble d'acteurs obligatoirement concerné par les différentes questions que l'on pose. Ensuite, des « *points de passage obligés* » peuvent être définis, ou « interrogations communes » autour desquelles les acteurs devront accepter de s'allier s'ils veulent y répondre. L'*enrôlement* est ensuite l'étape capitale, ou l'on va pouvoir attribuer à chaque acteur du processus un rôle précis, une « tâche » à effectuer. Enfin, *la mobilisation d'alliés*, de porte-paroles légitimes, permettra de « lier » un ensemble d'acteurs entre eux.

L'enjeu du suivi de ces étapes-clés est d'arriver à décomplexifier un problème - comme celui de la relocalisation alimentaire -, ou une situation, par des mécanismes qui viseront à les simplifier. Cela peut prendre la forme de mécanismes sélectifs lorsque des partenaires sont trop nombreux autour d'une table pour pouvoir s'exprimer, par exemple. Le tout passera par la formation d'un « **langage commun** » (Beuret *et al.*, 2002) à créer entre des acteurs ainsi mobilisés, celui-ci pouvant être appuyé par la mobilisation d'objets intermédiaires (argent, objet technique, informations...) dans le processus de traduction.

A partir de tout cela, nous pouvons résumer les hypothèses clés à retenir à pour notre étude. Celles-ci pourront nous permettre de comprendre le comportement des acteurs dans l'initiative collective en ESS que nous nous attacherons à mettre en place.

- Les raisons d'engagement des individus peuvent s'expliquer en fonction de rationalités mises en avant par ceux-ci. Plus précisément, l'engagement « pour le local » peut être expliqué par des volontés et valeurs spécifiques des acteurs.
- La connaissance des enjeux de la concertation et de ses règles est nécessaire pour que les acteurs puissent réellement y participer au sens d'une participation critique.
- La coopération peut se mettre en place par la consolidation, puis l'élargissement d'un réseau dans lequel se construit, petit à petit, un « langage commun ».

3 Méthodologie employée

Afin de répondre aux différentes questions posées, nous avons choisi d'adopter différents outils pour mener des enquêtes de terrain en entretiens semi-directifs d'une part, et travailler sur le montage d'une association de préfiguration d'autre part. Au début du stage, nous avons pu établir un diagramme de Gantt, prévisionnel du déroulement de l'étude (Annexe G). Cependant, comme tout planning, il a bien sûr évolué, en fonction des aléas de terrain rencontrés.

3.1 L'enquête acteurs : objectifs et méthodes

On entend ici par « acteurs » l'ensemble des personnes potentiellement intéressées par un regroupement autour du projet de plateforme. Ce terme englobe donc aussi bien des partenaires techniques (chambres d'agriculture par ex.) que des producteurs, consommateurs, associations et élus ; en somme, des personnes issues des trois « branches » de la gouvernance alimentaire que nous avons définies en partie 2.1.

3.1.1 Objectifs de l'enquête

L'objectif principal de l'enquête est de faire un état des lieux des motivations des acteurs pour la constitution d'un collectif moteur assurant la montée en charge du projet. Cet objectif se décline en plusieurs points :

- Connaître les pratiques (approvisionnement, système de commercialisation) et motivations (réseaux personnels par ex.) de l'acteur en « local », dans son sens large ;
- Connaître les objectifs particuliers de l'acteur/de l'organisme interrogé, et sa perception de l'intérêt général du projet ;
- Connaître l'état des réseaux de l'acteur et son implication dans des collectifs ;
- Connaître les leviers et freins pour l'engagement possible de chacun dans le projet ;
- Refaire un point clair sur l'avancement du projet avec les acteurs rencontrés pour tester les moyens de les intéresser.

3.1.2 Définition des acteurs concernés par l'enquête

L'échantillon d'acteurs rencontrés –contactés par téléphone pour quelques uns- est présenté en Annexe H. Il représente 48 personnes, parmi les 57 contactées : 4 personnes n'ont jamais répondu à nos sollicitations et 5 autres ont refusé de nous rencontrer.

Une analyse qualitative rigoureuse de l'intérêt de différents types d'acteurs dans le projet aurait voulu une répartition équitable des entretiens entre chaque catégorie. Cependant, nous nous sommes davantage attachés à représenter une **diversité** d'acteurs, pour une étude qui se veut qualitative et non quantitative. Certaines catégories sont davantage représentées dans l'échantillon, pour les raisons suivantes :

- Lors de nos premières rencontres avec des personnes ressources, on nous a souvent décrit un ressenti de début d'essoufflement chez certains partenaires du projet. L'association devait formaliser un moyen d'être opérationnel rapidement, deux ans après le démarrage du projet. Nous avons donc en priorité contacté les personnes ayant déjà été associées au processus, le plus à même de pouvoir s'engager dans la suite du projet. Parmi les 48 personnes impliquées de près ou de loin dans la composition des comités de pilotage de l'année 2010, 25 partenaires ont ainsi pu être priorités, par recensement de leurs présences respectives au cours des différentes réunions de pilotage.

- Celle de la volonté d'impliquer plus d'agriculteurs et d'acheteurs au projet. Il avait en effet plusieurs fois été noté au cours des différents COPIL leur manque d'implication aux réunions et leur appréhension générale vis-à-vis du projet. Il était donc nécessaire de comprendre les raisons de leur démobilisation, pour être en mesure de les réintéresser au projet. Nous nous sommes pour cela basés sur un recensement de producteurs déjà effectué par Marie-Claire Boisson. Celle-ci avait pu regrouper les producteurs « intéressés pour un regroupement de leurs produits pour faciliter leur livraison et leur commercialisation » (recensement effectué par retours de questionnaires au Parc), ainsi que les producteurs ayant émis le souhait d'être intégrés au projet de plateforme (recensement effectué par retours des questionnaires à la Chambre d'Agriculture du Tarn).

Cependant, afin de ne pas seulement enquêter des personnes potentiellement « intéressées », nous nous sommes cherché à diversifier notre échantillon. Nous avons donc pu, entre autres, recenser et contacter les personnes présentes sur la liste du comité de pilotage de 2008 et 2009 qui n'y étaient plus ensuite, afin de comprendre les raisons de leur départ. Nous avons également pu rencontrer des associations (CIVAM, Foyers Ruraux de l'Hérault...) ou producteurs à priori plus éloignés du projet.

Au total, nous avons donc pu interroger 25 producteurs, dont 21 recensés comme étant intéressés par le projet, et 23 représentants d'organismes.

3.1.3 Rédaction de l'enquête et validation auprès d'acteurs ressources

Les guides d'entretien selon les catégories d'acteurs sont présentés en Annexes I, J, K.

Les entretiens ont été conçus de type compréhensif, semi-directif. Ils ont été menés individuellement, parfois en la présence de Pauline Lemaitre, salariée du projet, qui s'est rendue avec nous sur certains entretiens pour des raisons de prise de contact et de connaissance nécessaire des producteurs. Il a été choisi de ne pas poser lors de cet entretien de questions « financières » : en effet, les producteurs étant assez frileux, certains ne connaissant ni le projet ni les personnes impliquées et en l'absence de références financières de notre part, ils ne pouvaient pas se prononcer à l'avance sur de telles questions. Cependant, la question financière a pu être abordée ultérieurement, lors du processus de formalisation de l'association.

Des acteurs ressources – parmi les plus impliqués dans le projet - ont été contactés la semaine précédant le réel démarrage des entretiens, afin de tester le questionnaire et de le compléter si nécessaire selon leurs remarques. Ainsi, nous avons pu rencontrer en premier lieu : un acheteur, un partenaire, et un couple de producteurs, qui nous ont permis de faire des retours sur le questionnaire afin que nous puissions l'affiner.

3.2 Les réunions de préparation du projet

Afin de commencer à mobiliser les acteurs ensemble sur le projet, à les faire se connaître et pour créer la concertation sur les tenants et aboutissants de l'action commune, les acteurs repérés comme étant volontaires pour participer à la concertation ont été réunis à deux reprises. **La première réunion** visait à faire se rencontrer dans un cadre convivial les principaux moteurs du projet. La réunion s'est déroulée le 14 Juin, au domicile d'une productrice, à Albine (81) et avait pour but de commencer à évoquer le projet d'une association commune. Elle s'est conclue par un repas constitué par les productions des agriculteurs eux-mêmes. **Une seconde réunion** a ensuite été organisée au siège du Parc le 12 Juillet, afin de terminer la concertation sur les statuts de l'association avec les mêmes personnes que celles impliquées dans la réunion du 14, plus de nouvelles personnes qui se sont jointes à la concertation, soit 13 personnes au total.

3.3 L'enquête auprès de structures coopératives existantes : objectifs et méthodes

3.3.1 Panel de statuts existants : bibliographie et premiers entretiens téléphoniques

En parallèle de l'avancée du projet d'association de préfiguration, nous avons voulu nous renseigner sur les différentes possibilités statutaires qui s'offraient au projet par quelques entretiens téléphoniques de structures existantes similaires à notre projet, en plus de la bibliographie réalisée. Des entretiens téléphoniques ont ainsi été réalisés avec :

- l'association « Manger Bio Champagnes-Ardennes »
- le GIE (Groupement d'Intérêt Economique) « Manger Bio 35 »
- la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) « Auvergne Bio Distribution ».

Le nombre d'entretiens a été limité puisque le mois de juin constituant la période de pointe pour les structures, celles-ci n'avaient que très peu de temps à nous accorder. De plus, nous avons remarqué que les actuels gérants de ces structures ne savent bien souvent pas vraiment pourquoi tel statut juridique avait été choisi à l'origine des projets. Il nous a donc semblé ensuite plus pertinent de nous rendre directement sur place afin de visiter des structures existantes, pour rencontrer, en plus de leurs gérants, les personnes à l'initiative des projets ou très impliquées dedans.

3.3.2 Visite de SCIC existantes

L'avancée de la concertation sur le devenir de notre projet a rapidement esquissé la voie d'un **projet coopératif** (projet multi-acteurs, basé sur des principes coopératifs, fonctionnement en « un homme = une voix ») incluant diverses catégories de membres, dont les collectivités publiques. Il nous semblait donc important de nous renseigner davantage sur le statut SCIC, statut de l'ESS adapté à un tel projet coopératif de territoire. Sur les conseils d'Alix Margado⁵ et de Stéphane Hénin⁶, nous nous sommes donc orientés sur 3 SCIC de la région Midi-Pyrénées :

- une SCIC aux activités similaires (fourniture de la restauration collective en produits biologiques et locaux) : la SCIC RestoBio, située dans les Hautes-Pyrénées ;
- une SCIC regroupant des éleveurs et artisans bouchers : la SCIC 09 Montagnes, située en Ariège, caractérisée par une dynamique collective fragile ;
- une SCIC à la dynamique territoriale forte, impliquant les collectivités de façon importante : la SCIC Initiatives Environnement, située dans le Lot.

Afin de bien analyser la dynamique de chaque expérience du point de vue de ses différents acteurs, nous nous sommes entretenus pour chaque expérience avec des représentants de plusieurs catégories de sociétaires distinctes (salariés, bénéficiaires, collectivités...). Un exemple de guide d'entretien est présenté en Annexe M. Notons que l'élaboration de ce guide a été inspirée, entre autres, par la lecture de la très récente étude de la FN CUMA concernant l'organisation de circuits courts agricoles sous statut SCIC (Valorge, 2010).

⁵ Alix Margado est chargé de mission à la Confédération Générale des SCOP. Il est le référent national du statut SCIC.

⁶ Stéphane Hénin est chargé de mission à l'Union Régionale des Sociétés Coopératives (URSCOP).

4 Résultats

4.1 Diagnostic des motivations pour la co-construction d'une action collective

4.1.1 La volonté des acteurs d'avancer ensemble au sein d'un nouvel objet de coopération, découplé du COPIL

Jusqu'ici, l'avancée du projet avait été menée par le biais d'un COPIL, qui avait pour mission de donner les grandes orientations à prendre et de bien définir le projet (cf partie 1.3.2). Ce sont surtout des acteurs de la branche institutionnelle et des acteurs publics qui y ont pris part, et surtout, qui s'y sont mobilisés de façon régulière dans le temps, c'est-à-dire qui se sont déplacés à la quasi-totalité des 5 réunions du COPIL. Il s'agit des Chambres d'Agriculture, de Commerce et d'Industrie, d'un Conseil Général, et des deux Pays étant également impliqués dans des appels à projet Midi-Pyrénées sur l'ESS. Les acteurs du monde de l'entreprise, du côté « fournisseurs » comme du côté « acheteurs », n'étaient que peu présents. En amont de la filière, bien que quinze producteurs aient été invités à différentes occasions -cinq réunions au total depuis 2008-, seulement quatre sont venus, sans se mobiliser sur la durée, venant une fois sur deux. Par contre, un représentant d'une coopérative de production, lui, s'est toujours déplacé. En aval, seul un acheteur s'est régulièrement investi dans ces COPIL. Du côté des associations et acteurs publics, le constat est le même : des associations de consommateurs ou de parents d'élèves sont à chaque fois conviées, mais ne viennent pas ; seule l'une d'entre elle, d'échelle départementale, est présente à deux reprises. Les premières rencontres avec des acteurs ressources nous ont permis de trouver de premières explications à cette faible implication, et de juger de l'opportunité de passer à un autre mode d'organisation.

➤ **La faible implication des agriculteurs : un frein important, auquel remédier rapidement**

Pour les structures d'accompagnement agricole, le souci est toujours le même avec les agriculteurs : ils sont trop craintifs. Une représentante d'une de ces structures nous déclare : *« on doit toujours les tirer, ils sont trop frileux. Parfois, il y a des rumeurs parmi les agriculteurs, des incompréhensions, ... mais s'ils avaient été là, présents au comité de pilotage, ils auraient certainement davantage compris. Ils ne participent pas assez »*.

Du côté Tarnais, les collectifs de producteurs comme les Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA), pouvant *a priori* être moteurs dans la mobilisation, ne le sont pas. D'après les remarques d'un de leurs animateurs, les GVA ne sont plus très actifs, et le président d'un de ces GVA déplore, lorsque nous le rencontrons, « le manque d'implication des jeunes ». Selon lui, ce sont toujours les mêmes qui se mobilisent, les jeunes devant maintenant prendre le relais et se motiver davantage. C'est une des raisons pour lesquelles *« lui ne se sent plus trop de participer, il n'est pas intéressé lui-même par le projet pour sa production, d'autres devraient venir à sa place »*. Depuis le démarrage du projet, les GVA ont pourtant été sollicités plusieurs fois ; leurs animateurs ont organisé des réunions d'information qui leur étaient destinées. Une journée de formation a même été organisée à l'attention de l'ensemble des GVA tarnais, sur le calcul du juste prix à donner à ses produits en fonction de leur coût de production. Mais selon un des formateurs rencontrés, *« les rumeurs parmi les producteurs étaient telles qu'ils croyaient qu'on organisait la formation pour leur apprendre à tirer leur prix vers le bas pour la restauration collective »* ; finalement, un seul producteur s'inscrit. Même l'expérimentation, pourtant pensée par le COPIL comme un outil de mobilisation, est sujette aux rumeurs ; certains producteurs, sans même avoir participé à l'expérimentation, en ont entendu parler et sont persuadés qu'un producteur qui a livré une maison de retraite a voulu « tricher ». L'un d'eux nous

déclare en entretien : « *il paraît qu'il y a eu 200 kg de blanquette vendus par un agriculteur qui aurait négocié avec d'autres producteurs pas situés sur le Parc...* » (E9). Kapferer (1989) montrait, dans ses travaux sociologiques sur les origines et interprétation des rumeurs, que celles-ci apparaissent à la suite d'une angoisse provoquée par un silence, un manque d'information sur un sujet, et ont pour caractéristique commune la désignation d'un **bouc-émissaire**. Au fur et à mesure du déroulement de nos entretiens, nous avons en effet pu nous apercevoir qu'un producteur bien précis était mis en cause dans cette affaire. Le plus surprenant, c'est que contrairement à ce que Kapferer montrait, ici, le bouc-émissaire n'est pas une personne « extérieure » à la « Cité » des producteurs. Les producteurs de viande bovine dénoncent ici l'un des leurs au lieu de désigner un acteur extérieur comme responsable des méfaits, comme habituellement dans les rumeurs. Cela nous montre à quel point les producteurs de viande bovine ne semblent pas faire « Cité », « communauté », et sont capable de se jeter la pierre en désignant un malhonnête, « un tricheur » parmi les leurs. Certains autres producteurs font état de fausses informations ; les comptes-rendus n'ont bien souvent pas été lus, ou partiellement, et les idées sont souvent fausses (« *il paraît qu'il s'agit d'une plateforme internet ?* »). Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse de désinformation ou de rumeurs, nous avons pu voir l'utilité de bien remettre les choses dans leur contexte, de rappeler l'état d'avancement du projet, de tout simplement « rassurer » les producteurs ; en effet, selon Kapferer, « *rien n'attise plus les rumeurs que le silence* ».

Du côté Héraultais, c'est cette fois un manque de compréhension entre structures d'accompagnement qui implique une faible mobilisation des producteurs. Un des représentants d'une de ces structures nous déclare : « *Au début, on pensait que le but était de créer une plateforme pour approvisionner la Ville de Castres. Quand on a compris que cela concernait plus largement tout le territoire, on s'est impliqué. Mais au lieu d'informer tout le monde, au niveau politique, la décision a été prise d'avoir une approche un peu différente et de ne cibler que certains produits, donc de ne pas relayer l'information à tous les producteurs de l'Hérault* ». Seulement, cette décision n'a jamais été approuvée ni même connue des autres structures accompagnatrices, personne n'en n'a même déjà entendu parler. Les structures avaient toutes été mobilisées au même moment pour le projet, et pourtant, elles n'en ont pas assuré du tout le même suivi. Mises à part les coopératives viticoles, l'association Maryse, regroupement des producteurs des secteurs de la Salvétat et de Fraïsse-sur-Agout, est le seul collectif organisé sur la partie Héraultaise du Parc – il n'y a pas de GVA. Celle-ci n'a que récemment été informée du projet, notamment par une intervention effectuée lors de leur AG du mois de mars dernier ; elle n'a donc pas pu s'impliquer plus tôt.

Le manque d'information parmi les producteurs, dû à leur faible mobilisation, ne contribue donc pas à les impliquer davantage... Une accompagnatrice de producteurs résume les choses ainsi : « *il faut montrer qu'on peut faire quelque chose de concret, et vite : il faut que les producteurs sortent de la morosité ambiante du « tout va mal »* ». Pour les deux représentants professionnels impliqués dans le COPIL, « *il faut très vite que les personnes s'approprient le projet, autour d'une association* ». La condition est nécessaire, voire indispensable pour certains, que les agriculteurs s'impliquent : « *toute la réussite du projet dépendra d'eux* » (O3)⁷ Pour les institutionnels en général, l'enjeu d'avoir un objet de coopération pouvant mobiliser davantage d'acheteurs et de producteurs sur quelque chose de « concret », à savoir qui puisse permettre la commercialisation en coopération. Le projet sera ainsi plus visible, « **moins dans l'abstrait** », écueil des COPIL parfois soulevé par certains partenaires. C'est pour cette raison que les institutions présentes au COPIL ont décidé de rester partenaires, et non acteurs actifs de l'association. Passer à une association moins « institutionnelle » permettra aussi à certains agriculteurs de se sentir plus à l'aise. En effet, pour ceux qui ont participé aux COPIL, la présence de nombreux institutionnels a souvent été ressentie comme oppressante, eux qui n'ont pas trop l'habitude d'être réunis avec autant de personnes de milieux différents ; « *il y avait beaucoup de monde aux réunions, c'était dur de s'y retrouver, j'étais intimidé pour prendre la*

⁷ O3 est l'identification de l'acteur rencontré ayant prononcé cette phrase, « O » signifiant Organisme, « E » Exploitant, « OP » organisme public, et « AS » Association.

parole » (E15). « *J'ai trouvé ça intéressant de travailler en comité, mais cela dit, j'avais un peu de mal à voir l'aboutissement « technique du projet »* » (E14).

L'action commune pourra aussi avoir le rôle d'un déclencheur pour certains producteurs, parfois réticents. Cette forte volonté de tous les membres du COPIL que les agriculteurs s'impliquent a été confirmée par l'ensemble des acteurs enquêtés. La quasi-totalité des personnes rencontrées, de toutes catégories, affirme que ce projet doit être pris à bras le corps par les agriculteurs, puisque ce sont eux qui veulent vendre leurs produits, ce sont eux qui savent ce qu'ils peuvent mettre en commun. Et même parmi les agriculteurs rencontrés, la grande majorité déclare être les plus légitimes pour rentrer dans le projet. « *Si on ne veut pas vendre, personne ne va le faire à notre place. En restant dans notre coin, on n'avancera pas.* » (E5).

➤ **Mutualiser la logistique dans un objet commercial découplé de la coopérative partenaire**

C'est une coopérative existante qui, jusqu'à maintenant, avait joué le rôle de partenaire logistique, afin d'aider au stockage des produits et à leur livraison. Cependant, à terme, cette coopérative n'a pas pour but d'être la plateforme logistique de regroupement des produits locaux, bien qu'elle ait joué ce rôle jusqu'à présent. Un de ses représentants estime en effet déjà avoir « *beaucoup de travail seulement avec les fruits et légumes : on n'a pas besoin d'aller chercher des problèmes supplémentaires avec d'autres produits, la viande, le lait, les œufs...* », d'autant plus qu'il estime que ce n'est pas « leur métier ». Cela risque aussi selon lui de brouiller les pistes à terme vis-à-vis des clients de la coopérative, mais aussi de ses adhérents. Il est donc important pour lui que le projet prenne son envol afin qu'il puisse se découpler de la coopérative.

➤ **A nouveau projet, nouvelle image**

Avoir un nouveau projet en nom collectif, c'est petit à petit se découpler de ses identités fondatrices. Bien sûr, le but n'est pas de s'en détacher complètement, mais plutôt de « diluer » ces identités porteuses en les regroupant avec d'autres acteurs au sein d'un projet, qui sera porté non plus par « telle collectivité » ou « telle coopérative », mais bien par un ensemble d'acteurs du territoire. Un représentant de coopérative résume ainsi les enjeux de la mobilisation commune : « *ensemble, on est autre chose que du commercial : et surtout si on a les élus avec nous, on peut vraiment parler au nom d'un territoire* » (O1). Cet enjeu est capital pour l'appropriation du projet par ses acteurs, mais aussi en termes de communication autour du projet. En effet, l'un des agriculteurs rencontrés nous affirme avoir toujours été réticent par rapport au projet, car il avait vu dans la presse que ce projet était porté par la coopérative de laquelle il s'était retiré. Auparavant apporteur de fruits mais également administrateur de cette coopérative, il n'en fait plus partie aujourd'hui, et l'a quittée pour des raisons essentiellement politiques de désaccord avec d'autres administrateurs. Très négatif à son égard, il considère la coopérative comme « *grandement responsable du déclin de la cerise dans la Vallée* ». Ainsi, il ne s'est jamais intéressé au projet, considérant « *que ce n'était pas forcément très facile de re-renter dans les rouages d'une coopérative, surtout quand on en est parti un peu fâché* » (E25).

➤ **Garder un fonctionnement collectif, pour un projet durable**

Pour que la plateforme soit l'occasion d'une véritable action durable, elle doit être un projet collectif. Impliquer les acteurs dans un projet, c'est éviter des freins ultérieurs qui bloquent certaines initiatives collectives. Pour bon nombre d'acteurs, pour que cela soit durable, il faut donc réussir à motiver autour d'un projet commun, d'autant plus que la restauration collective est un **nouveau marché**, peu connu des agriculteurs. L'intérêt d'un collectif est vu par la majorité des personnes comme un moyen d'avancer plus vite, car pouvant prendre en compte les besoins de chacun tout le long de la chaîne de la restauration collective en particulier, qui est la plus spécifique. « *Si on veut du développement, on a besoin de*

compétences, il faut être nombreux dans un même projet autour de la table : tout seul, personne ne peut l'amortir », nous déclare ainsi un acheteur. (O3)

Le collectif sera aussi le moyen d'éviter des écueils rencontrés par d'autres initiatives collectives qui ont parfois échoué sur le territoire : la visibilité directe d'une demande par la présence d'acheteurs pourrait pallier le manque de dynamisme des producteurs dans le démarrage d'une initiative. Le collectif sera aussi le moyen de **combiner les efforts** avec ceux des agriculteurs, certains étant sur le secteur un peu lassés d'initiatives de producteurs n'ayant jamais abouti. A titre d'exemple, nous pouvons citer la démarche des « Assiettes de Pays en Haut-Languedoc » initiée en 2004 et visant à réunir producteurs et restaurateurs de la Vallée de l'Orb autour de la promotion des saveurs et savoir-faire locaux. L'animatrice de la démarche de l'époque évoque plusieurs raisons à ce non-aboutissement. Pour elle, si les producteurs et restaurateurs autour de la table avaient bien la même conviction de vouloir promouvoir les produits du terroir, l'objet de coopération proposé, « l'Assiette de Pays », n'était pas adaptée ; certains restaurateurs voulaient en faire de véritables plats gastronomiques, ce qui représentait un coût final « surdimensionné », puisqu'à l'important travail nécessaire se rajoutait le surcoût qu'implique l'achat de produits locaux de qualité. Elle évoque également l'animation et la mobilisation qui n'ont pas pu durer ; en poste dans une collectivité, elle avait pu insuffler et suivre la dynamique aux côtés d'un restaurateur « leader », mais elle avait à un moment dû occuper d'autres fonctions, et le restaurateur « moteur » a aussi quitté son restaurant : la dynamique lancée est alors retombée.

Pour les acteurs présents dans le COPIL, il faut garder une organisation commune, les discussions permettant que **chacun puisse sortir de ses logiques propres**, les commerciaux étant par exemple là pour discuter sur la question du prix et « ramener les producteurs à la réalité qu'ils doivent faire appel à la logistique pour livrer les collectivités, et pas essayer de les livrer tout seuls » (C3). Un directeur de coopérative déclare aussi : « A la coopérative, on est commerciaux, on est peut-être un peu bornés. Les élus, eux, ont parfois un discours un peu creux, ils sont trop déconnectés de la réalité. Les consommateurs, ont souvent une vision trop négative de la collectivité [...] Il faut en fait aller titiller la sensibilité de chacun : on est tous dans le même bateau » (O1). Pour les nouveaux acteurs rencontrés, le collectif d'acteurs est en majorité vu comme un atout et non comme une contrainte : « Il faut mettre tout le monde autour de la table pour avancer dans le même sens, vers le manger local » (AS1). « Il faut bien que tout le monde s'y retrouve dans les filières de distribution, en retrouvant un équilibre, tout en restant honnête avec le consommateur » (E4). « Si on sait à l'avance ce que les gens veulent, nous on produit, c'est comme ça qu'on gagnera de l'argent » (E1). La seule présence qui n'est jamais mentionnée comme importante, et qui est parfois même appréhendée, est celle des élus. Pourtant, comme nous l'a mentionné un agriculteur, ils peuvent être d'importants facilitateurs lorsqu'ils sont conscients de l'importance d'une initiative : c'est leur manque de volonté qui a pu faire échouer des initiatives comme celle d'un collectif de producteurs de la Salvetat-sur-Agoût qui n'a pu se maintenir, « faute de volonté de la mairie de mettre à disposition un local » (E25) .

Si pour tous, la légitimité première revient aux producteurs –sauf pour deux producteurs interviewés, qui mentionnent avant tout la légitimité des collectivités–, les autres acteurs sont aussi perçus comme légitimes dans la mesure où ils veulent avancer dans le même sens et où ils pourraient apporter quelque chose au collectif.

Notre analyse nous conduit à relever la nécessité de passer d'un dispositif majoritairement institutionnel à un dispositif mené par les praticiens. Etudiant un dispositif de concertation autour de la gestion collective de zones de marais, Candau et Ruault (2002) montraient qu'un tel glissement pouvait être synonyme d'un *engagement pratique* des acteurs, par le glissement d'un dispositif politico-stratégique à un dispositif de discussions pratiques. Pour les acteurs rencontrés en Haut-Languedoc, l'association devra donc être une association en nom collectif, impliquant davantage d'agriculteurs qu'en COPIL, n'impliquant pas autant de partenaires institutionnels, dans laquelle on fera concrètement et techniquement avancer la plateforme. Le fonctionnement collectif est ressenti par les acteurs comme un atout pour mutualiser, impliquer et convaincre.

4.1.2 Qui veut participer au projet, pourquoi, et de quelle manière ? Pratiques et discours des acteurs rencontrés.

A travers nos entretiens, nous avons voulu être attentifs aux raisons avancées par les acteurs pour participer ou non au projet de plateforme, afin de savoir ce qui pouvait pousser un individu à participer à un tel projet. En effet, différents **critères de motivations** sont à prendre en compte dans la construction d'un processus collectif. Par exemple, le temps disponible, que nous aurions pensé être un critère déterminant, n'en est finalement pas vraiment un, des producteurs seuls sur leur exploitation ou mêmes jeunes parents se révélant en fait être les plus mobilisés. Pour reprendre l'approche sociologique de Weber, on peut dire que les logiques d'action peuvent être fondées sur différentes **rationalités** (cf partie 2.3.2) ; nous tâcherons donc d'étudier le choix d'engagement des acteurs en fonction de celles-ci.

Nous expliciterons pour cela dans un premier temps les différents critères qui peuvent être retenus dans l'explication des raisons de l'engagement. **Le premier critère** sépare les acteurs en deux grands groupes : les « intéressés » des « non-intéressés » par le projet. **Le second** permet de qualifier les acteurs intéressés, selon une rationalité en finalité ou en valeur. **Les trois critères suivants** (n°3, 4 et 5) sont des facteurs supplémentaires qui semblent influencer la volonté d'engagement des acteurs. La hiérarchisation de ces critères est intuitive, elle a été faite de manière à différencier des groupes d'acteurs aux motivations similaires, d'après les caractéristiques qui ressortaient de l'ensemble de nos entretiens.

a) **Critère n°1** : La correspondance du projet de plateforme aux objectifs des structures représentées par les acteurs rencontrés → acteurs intéressés/non intéressés

Il s'agit ici de voir à quelles logiques professionnelle ou associative des acteurs la réalisation du projet de plateforme peut correspondre. En effet, les acteurs que nous avons rencontrés ont tous parlé au nom de ce qu'ils représentent : leur exploitation, leur coopérative, leur collectivité... On parlera de **logique professionnelle** pour les acteurs interviewés en les considérant en tant que représentant salarié d'une structure (producteur, directeur de coopérative, cuisinier de restaurant collectif...), on parlera plutôt d'une **logique associative** pour des représentants bénévoles de structures (président d'association). D'après nos enquêtes, cette correspondance entre l'objet de la plateforme et la logique professionnelle d'une structure ou logique d'action d'une association conditionne directement la participation ou non d'un acteur au projet.

➤ **Pour les exploitations et organismes coopératifs : un projet correspondant à des besoins à l'échelle de leurs entreprises**

- Les exploitations. Une majorité d'exploitants (15 sur les 26 rencontrés) a l'objectif d'**augmenter la valeur ajoutée** de leurs productions. Pour ces exploitations, on est déjà majoritairement sur un système de commercialisation mixte, mêlant CC - vente directe pour la grande majorité, à laquelle se rajoute la vente en épicerie pour certains- et circuit long - vente à des grossistes (pour les producteurs maraîchers), à des maquignons, coopératives, ou à l'engraissement en Italie (pour les éleveurs bovins). Dans ce cas, la vente en CC fonctionne bien - pas de problèmes de débouchés, clientèle fidèle -, et les producteurs souhaitent développer davantage ce type de commercialisation locale. La différence de rémunération perçue entre la vente directe et les autres systèmes de commercialisation est très nette pour les producteurs : « *En vente directe, on vend trois fois mieux qu'au maquignon, c'est clair !* » (E12). Pour ces exploitants, qui se doutent que la vente à la plateforme ne sera à priori pas aussi rémunératrice que la vente directe, l'objectif est avant tout de **valoriser la production localement, à la hauteur de sa qualité**. Les circuits de proximité, au-delà de parler de coût induit par le passage à plus d'intermédiaires, sont le moyen pour eux d'une visibilité et d'une considération pour leur production. Ainsi, un producteur témoigne de l'intérêt de passer certaines de ses volailles « localement », par la plateforme, au lieu de les passer en vente directe sur Montpellier : « *Le*

calcul est vite fait, on économiserait en temps, et en déplacement. Et puis, ceux à qui on vend sur Montpellier, le jour où on fait une animation dans le coin, ils ne sont pas là pour nous voir ! » (E21). Une productrice souligne plus particulièrement le manque de considération de la qualité en filière longue : « *Cette année, pour la première fois, on nous a envoyé la possibilité d'entrer au RSA. C'est le comble, alors qu'on produit du veau labellisé. [...] En Italie, quand ça part à l'engraissement, c'est sûr, ils ne vont pas aller regarder si le veau est labellisé...* » (E16). Bon nombre de producteurs nous interpellent sur des efforts de production qui ne sont pas valorisés autant que ce qu'ils espéraient. Ainsi, beaucoup d'éleveurs bovins estiment avec regret que la « Marque Parc » dont leur viande est porteuse ne leur ramène que très peu de clients supplémentaires... « *Le livret de la marque m'a peut-être ramené un client !* » (E15). Enfin, certains producteurs mentionnent des efforts effectués au niveau de l'alimentation de leurs élevages qui ne sont pas valorisés : « *On essaie de faire des efforts pour une production plus durable... on a passé nos élevages à une alimentation non-OGM, mais nos efforts n'apparaissent dans aucun label...* » (E18).

Le principal moyen que ces agriculteurs envisagent pour atteindre ces objectifs est celui d'une légère augmentation de la part de la production destinée à la vente locale, via la plateforme. Pour la production de légumes, l'adaptation des pratiques serait d'augmenter légèrement la surface de culture en adaptant les légumes cultivés aux besoins de la plateforme. Pour la production de viande, le moyen serait d'engraisser les jeunes bêtes (en majorité du veau) à l'herbe, et directement à la ferme plutôt qu'en Italie.

Pour d'autres exploitants (3 au total), l'objectif prioritaire est de **sécuriser un débouché**, la vente directe étant en perte de vitesse, les exploitants n'arrivant plus à maintenir leur clientèle : « *Depuis cette année, on manque de clientèle. Avec la crise, les gens se privent sur l'alimentation, ils n'achètent plus autant* » (E12). Le moyen envisagé est de maintenir le même niveau de production, tout en retrouvant un débouché en CC. Enfin, certaines exploitations sont dans une logique d'agrandissement, ou de diversification de l'activité par la création d'ateliers de découpe. Elles fonctionnent déjà en vente directe et l'agrandissement ou la création d'un atelier rend la recherche de nouveaux débouchés nécessaire, opportunité que la plateforme peut représenter.

Sur d'autres exploitations (4 au total), en vente directe à 100%, l'objectif est avant tout de **maintenir une valeur ajoutée** maximum, pour des systèmes très extensifs, et peu rentables autrement qu'en vente directe.

Enfin, un exploitant nous mentionne un objectif **d'allègement de la charge de travail** (notamment sur le temps pris par le démarchage des clients que nécessite la vente directe), deux autres parlent de la nécessité **d'assurer la reprise de l'exploitation** : on est là dans la volonté de maintenir un équilibre de l'exploitation.

- Les coopératives. Les trois représentants des coopératives rencontrées parlent des objectifs de leur structure en terme de « développement économique » : les besoins économiques sont ceux de développer de nouveaux magasins (O2), d'augmenter le chiffre d'affaires (O1, O2), de se diversifier par la création d'une nouvelle activité ; l'un d'entre eux, O3, vise à terme la création d'un petit magasin de vente de produits locaux en parallèle à son activité de coopérative d'approvisionnement. Comme nous l'avons mentionné en partie 1.3.1, la plateforme peut être aussi vecteur de la création de ce type de magasin, puisqu'elle peut être vue comme un lieu d'approvisionnement pour celui-ci. Le directeur de la coopérative avait d'ailleurs déjà tenté l'expérience d'ouvrir un magasin de produits locaux sur le parking de son magasin « Gamm'vert », mais pour des raisons de personnel, le magasin n'avait pas pu se maintenir. L'idée actuelle du directeur serait de renouveler l'expérience de ce magasin, tout en l'intégrant au concept des « Sens du terroir »⁸, concept développé au sein d'autres enseignes Gamm'Vert un peu partout en France.

⁸ « Les sens du Terroir » est une association créée en 2004 à partir de l'expérience de la SICASELI, coopérative d'approvisionnement et de services du Lot, qui avait pu développer un espace de vente de produits locaux en parallèle de son activité de coopérative. L'association avait pour but d'essayer ce type d'initiative, rapprochant les coopératives d'approvisionnement avec l'alimentation de leurs territoires. Le groupe Gamm'vert a rejoint l'association, en proposant de développer le concept au sein de ses magasins – au nombre de 750 actuellement en France-. (Olivier, 2007)

➤ Pour les établissements publics, un projet dans la continuité d'une mission de service public ?

Les collègues et maisons de retraite rencontrés étant des structures publiques, celles-ci sont pas régies par les mêmes objectifs que les entreprises. Les établissements publics n'ont pas « d'objectifs » en tant que tels. On voit cependant chez les acteurs rencontrés la volonté de remplir un **objectif professionnel**, relatif au métier qu'ils exercent. Ainsi, nous avons pu relever une différence de discours entre les personnes que nous avons rencontrées dans ces établissements publics, celles-ci, selon leur statut (gestionnaire, cuisinier, infirmière) n'utilisant pas les mêmes critères pour qualifier les atouts que peuvent apporter un approvisionnement en produits locaux pour leur structure. Elles ne sont donc pas tout à fait dans les mêmes logiques.

Ainsi, un cuisinier rencontré dans une maison de retraite nous a plutôt parlé de la nécessité pour lui de mettre de la qualité dans les assiettes, pour satisfaire les pensionnaires certes, mais aussi par **éthique professionnelle** : « *Même si certains pensionnaires, trop dépendants, ne peuvent pas se rendre compte de la différence des produits... Au moins, personnellement, je sais que j'ai mis de la qualité dans les assiettes ! Certains cuisiniers s'en foutent, mais moi, je préfère être à un euro de plus par jour et ne pas bâcler* » (OP1). Une infirmière, rencontrée cette fois dans un collège, nous parle d'abord de l'importance d'avoir des aliments de qualité au sens d'une qualité « santé » et nutritionnelle dans les assiettes. La gestionnaire, qui l'accompagne lors de notre rendez-vous, justifie ainsi le fait d'avoir voulu nous rencontrer : « *ici, il y a une infirmière qui travaille à temps complet. Elle peut donc avoir un regard sur la composition des menus, l'équilibre des repas : on a toutes les deux un intérêt à travailler pour avoir de la meilleure qualité d'aliments dans les assiettes.* » (OP2). Et elle précise : « *en tant que gestionnaire, si on ne s'intéresse pas à la qualité, on doit partir* ». On retrouve bien ici cette notion d'éthique professionnelle, mise en avant à la fois par l'infirmière, et à la fois par la gestionnaire, influencée par le travail en collaboration avec l'infirmière de son établissement. Mais si l'éthique professionnelle des personnes semble nécessaire à leur intéressement au projet, cela n'est pas une condition suffisante. En effet, toutes les structures n'ont pas les mêmes moyens techniques ni financiers pour pouvoir cuisiner du local. Car « cuisiner du local » signifie déjà cuisiner des produits frais, non transformés, cela n'étant pas possible dans toutes les structures. En effet, les petites structures sont bien adaptées pour cela, ainsi que de plus grosses cuisines quand elles possèdent une légumerie, espace dans lequel les légumes peuvent être lavés, épluchés, préparés.

Cela demande aussi un investissement supplémentaire pour les équipes en cuisine, et comme nous le résume une gestionnaire : « *l'important est aussi d'avoir des cuisiniers motivés : sans cela, on ne fait rien* » (OP2). Mais accepter de travailler avec la plateforme demande également l'aval des directions des établissements. En effet, dans les structures rencontrées, le coût denrée varie entre 1,50€ et 2€ de coût denrée⁹ pour chaque repas. La marge de manœuvre au niveau économique est donc relativement faible, la plateforme proposant pour le moment des repas entre 2€ et 2,50€HT, coût supérieur à la moyenne des repas en collectivité. Les cuisiniers nous disent tous avoir « un peu de marge de manœuvre » sur l'année entière tout de même : à hauteur d'un repas par mois, les structures en question peuvent, sur l'année, lisser le budget. L'introduction plus fréquente de certains aliments locaux dans les repas peut aussi être une possibilité dans ces structures, puisqu'elles peuvent passer certaines commandes par les marchés de gré-à-gré, mise à part la cuisine centrale, qui elle, de par les importants volumes qu'elle commande, passe tous ses marchés par appels d'offre. Néanmoins, une direction hermétique à toute augmentation même ponctuelle du budget se révèle être un frein à l'implication des structures. Ainsi, une gestionnaire rencontrée justifie le fait qu'il soit possible de travailler avec la plateforme : « *la directrice tient beaucoup à l'alimentation... elle peut faire des économies sur tout, mais pas sur l'alimentation !* » (OP3). Ce manque de souplesse au niveau budgétaire s'est révélé être un obstacle important lors de notre rencontre avec les responsables d'une cuisine centrale. Ceux-ci, sous statut associatif, affrontent actuellement certaines difficultés financières. Ils ont donc fait appel à un consultant en management afin qu'il ait un regard sur les dépenses et qu'il prenne des mesures. Bien que cette cuisine centrale n'ait travaillé qu'à deux reprises avec la plateforme dans le cadre de

⁹ Le coût denrée représente **uniquement** le coût d'achat de la matière première d'un repas.

l'expérimentation, le consultant nous a reçues de façon très agressive, et a déclaré que si l'on ne revoyait pas nos prix, ce serait « *hors de question de travailler avec nous* »... « *si je veux, je peux avoir des carottes locales, et du veau du Ségala¹⁰ à 5€ le kilo, alors qu'avec vous, le veau, c'est 12€ le kilo ! Il faudrait m'expliquer, le circuit court, ça doit être moins cher !* » (OP5). Dès lors, lorsque la réduction des coûts devient l'objectif premier, les logiques de mutualisation, de compréhension des modes et des coûts de production, et l'entraide territoriale deviennent difficiles à entendre...

En conclusion, il semble nécessaire que pour que ces structures puissent travailler en local, l'éthique professionnelle de leurs personnels soit partagée à différents niveaux (du gestionnaire aux équipes de cuisine) et qu'elle puisse avoir un effet moteur ; l'exemple de l'infirmière ayant un rôle moteur dans le collège rencontré l'illustre parfaitement. Cependant, elle doit aussi pouvoir être suivie par une direction qui accepte une certaine souplesse au niveau du budget alloué à l'alimentation. Comme en témoigne la directrice de la cuisine centrale : « *on n'est pas là pour faire du fric, c'est sûr... mais il faut quand même pouvoir un minimum équilibrer les entrées et les sorties* » (OP5).

➤ **Pour les associations, un projet pouvant correspondre à une volonté de défendre des intérêts**

La raison d'être des associations est de regrouper des personnes dans un but commun, qui est « autre que celui de partager des bénéfices ». Pour chaque association rencontrée, les objectifs énoncés vont dans le sens de la défense des intérêts de ses membres, quel que soit leur statut. Une association représentative de la société civile voit ainsi dans le projet de plateforme un moyen possible d'avancer vers la « démocratisation » de l'alimentation locale (AS5). Les parents d'élèves, eux, parlent de l'intérêt d'être porte-paroles de l'intérêt de leurs enfants, en voulant avancer « pour une meilleure alimentation dans les cantines ». Enfin, les responsables d'associations de producteurs rencontrés défendent l'intérêt des leurs, en s'étant regroupés dans une volonté de permettre une meilleure valorisation et commercialisation des productions.

➤ **Pour les collectivités, un projet pouvant correspondre à des compétences et logiques territoriales**

Lorsqu'on parle au nom d'une collectivité, on parle avant tout dans une logique de **développement d'un territoire**. Les élus ou chargés de mission rencontrés nous ont cité différentes motivations territoriales concernant leur participation à la relocalisation alimentaire. Certains nous ont ainsi parlé de la nécessité primordiale de relocaliser l'économie (C2, C3), d'autres de la volonté de satisfaire avant tout les demandes des citoyens d'un territoire : on est bien là dans une volonté politique (C4, C5). **Les compétences** des collectivités sont aussi une condition importante pour participer ou non au projet. En effet, les collectivités territoriales à fiscalité propre –Commune, Département, Région- sont dotées de certaines compétences obligatoires ; il est intéressant, dans notre cas, de savoir que les départements ont la compétence de la gestion des collèges. Les Régions, elles, ont la compétence des lycées, tandis que les Communes gèrent les écoles primaires. Les représentants de ces collectivités nous ont donc avancé ces compétences comme justification de leur volonté ou non de participer à l'association. Pour les Départements et Régions rencontrés, la participation au projet correspond à un objectif de **déclenchement d'une dynamique commune** au niveau des établissements qu'ils gèrent. Ils se proposent ainsi d'**encourager politiquement** les établissements sous leurs responsabilités, par des « *incitations financières* » (C2) pouvant prendre en charge des surcoûts, par de la formation des personnels, ou par du simple « *lobbying politique* » (C3) auprès des directions des structures. Il est toutefois important de noter que les gestionnaires d'établissements sont directement en contact avec les fournisseurs, les Régions ou Départements ne passant

¹⁰ « Le veau d'Aveyron et du Ségala » est une marque de viande bovine, spécifique des plateaux du Ségala situés au Sud de l'Aveyron. Elle bénéficie de deux labels : le Label Rouge et l'IGP, Indication Géographique Protégée.

pas directement de commandes publiques pour eux. Cependant, un maire d'une commune du Parc rencontré (C1) sent moins la légitimité de s'impliquer ; il ne pourrait concrètement jouer qu'en n'incitant qu'une maison de retraite, celle de sa commune.

Les syndicats mixtes ont plutôt des **missions** que des compétences propres, qui sont orientées par une charte, que ce soit pour un Pays ou un PNR. Selon un Pays rencontré, les Pays ont plutôt des missions de montage de « microprojets », et en cela, il est intéressant de suivre le projet de plateforme mais non de le porter. La charte d'un autre Pays du territoire nous le confirme : si le Pays s'est bien donné comme mission « le soutien à l'agriculture raisonnée », la « valorisation des productions économiques » et la « promotion des produits de qualité », elle définit le PNR comme opérateur sur ces trois missions. Cependant, il est précisé dans la charte que sur la valorisation agricole, « *le rôle du pays est axé sur le soutien à d'autres projets tels que les projets Leader, les contrats d'exploitations territoriaux, les projets du Parc... Ce soutien peut se manifester par la participation aux réflexions engagées par ces projets* ». C'est donc pour cette raison qu'un des Pays rencontrés voudrait rester partenaire au sein du COPIL, mais ne souhaite pas directement s'impliquer dans l'association.

Enfin, il est à noter que la plupart des élus rencontrés appuient leur discours par des objectifs formalisés dans des **documents officiels** pour justifier leur adhésion au projet de plateforme. Ainsi en est-il de collectivités parlant de leurs objectifs de développement durable inscrits dans leur Agenda 21 (C2, C3), ou dans leurs chartes de territoire (C4).

Le critère de la logique professionnelle ou associative émerge comme un critère collectif, attendant a l'intérêt des structures représentées par les acteurs : ces derniers sont intéressés au nom de leur entreprise, de leurs adhérents (associations), de leur profession (cuisiniers, infirmières, gestionnaires), de leur territoire (collectivités). Cela nous permet de distinguer deux groupes d'acteurs : ceux pour lesquels les objectifs de la plateforme sont en accord avec les objectifs des structures qu'ils représentent : **les « intéressés »**, et ceux pour lesquels ils ne le sont pas : **les « non-intéressés »**. Pour les acteurs, voir dans la plateforme une continuité avec de tels objectifs apparaît une condition nécessaire pour qu'ils s'engagent. Ils évoquent donc très souvent la nécessité de « valider » leur volonté d'engagement auprès des membres décisionnaires de leurs structures (CA, direction...).

Attention cependant ; nous aurions très bien pu rencontrer des personnes pour lesquelles la réalisation de la structure ne représentait **aucun intérêt direct**, mais qui souhaitaient s'impliquer tout de même, pour d'autres intérêts plus personnels (satisfaire une conviction, créer du lien avec d'autres personnes...). Cela aurait pu concerner des citoyens individuels ; mais nous n'avons pas rencontré ce cas lors de nos enquêtes.

Ce critère montre que certaines structures ne s'impliquent pas, leurs objectifs ne correspondant pas à la réalisation de la plateforme. Cela concerne :

- Des exploitations ayant pour objectif prioritaire de **maintenir une forte valeur ajoutée** sur les produits, celles-ci commercialisant en vente directe à 100%. Les producteurs étant dans ce système unique de commercialisation cherchent à être en contact direct avec les consommateurs et ne sont donc pas intéressés pour regrouper leur production : « *faire livrer ma viande par d'autres ne m'intéresse pas* » (E26). Pour eux, la restauration collective n'est pas assez rémunératrice, l'intermédiaire de la plateforme représentant un coût qu'ils veulent éviter. Les exploitations souhaitant simplement **assurer leur reprise** n'ont pas non plus souhaité se mobiliser, cherchant avant tout à maintenir un équilibre sur l'exploitation, sans bouleverser un système de production et de commercialisation établi.

- Des associations de producteurs qui ont comme objectif principal de vendre avec le minimum d'intermédiaires. L'une d'elle a pour objectif principal de valoriser au maximum des pratiques d'élevage extensifs, et ne regroupe quasiment que des éleveurs en VD à 100%. L'autre, issue de la création d'une boutique de producteurs, ne regroupe que des exploitants aux très petits volumes de production, ce qui ne correspond pas à la vente en collectif.

- Des collectivités territoriales comme les Pays, qui souhaitent continuer à suivre le projet en tant que partenaires, mais ne considèrent pas avoir la mission de porter le projet en s'intégrant en tant que membre de l'association.

b) **Critère n°2** : Cette logique est-elle la motivation principale des acteurs pour s'impliquer au projet de plateforme ?

En voyant si cette finalité professionnelle ou associative est pour l'acteur le facteur premier de son engagement ou non, cela va nous permettre de mieux comprendre la rationalité qui guide un acteur dans ses choix d'engagement. Ce critère est plutôt un critère individuel, l'acteur parlant alors d'une motivation « en son nom propre ».

➤ **Pour les exploitants**

Parmi les 21 agriculteurs déjà repérés comme souhaitant participer au projet (cf partie 3.1.2), une grande majorité (14) déclare avoir répondu à cette sollicitation **avant tout** par logique professionnelle. Ces producteurs pratiquant la vente directe la justifient bien souvent d'abord comme « une opportunité » qu'ils ont saisi à un moment donné, par la rémunération qu'elle apporte. A côté de cela, 6 producteurs déclarent avoir été d'abord motivés par **conviction personnelle**, en adéquation avec l'essence même du projet ;

- l'intérêt de participer à la mise en place d'une **dynamique locale**, pour quatre d'entre eux. Le ressenti est celui qu'habituellement, sur le territoire, beaucoup de choses sont individuelles, il n'y a pas tellement de dynamique, rien ne se passe. « *Cela m'a intéressé par le côté local que ça représentait : pour une fois, le parc mettait les pieds dans du développement économique !* » (E14) « *En entendant parler de la démarche je me suis dit : chouette, ça bouge dans le coin ! Parce qu'ici, c'est touristique, c'est sûr, mais au niveau économique, il n'y a pas grand chose...* » (E23). ;

- l'intérêt pour **livrer des cantines** : « *L'intérêt de la démarche pour nous est d'aboutir à ce qu'on arrête d'importer de la nourriture de mauvaise qualité : quand on voit ce que les enfants ont dans leurs assiettes... ça fait peur !* » (E1) ;

- l'intérêt de pouvoir **garder un lien au produit** : « *Je ne veux pas que mes veaux soient piqués aux hormones en Italie : même si je n'étais pas en bio, je ne concevrais pas de faire partir mes veaux en camion pour qu'ils aillent bouffer du maïs derrière ! [...] Je veux que ma bête reste en France, et en local... mon veau nourrira peut-être les enfants de mes amis, s'il reste ici !* » (E18).

Ces producteurs ont le point commun de déclarer pratiquer la vente directe, non pas parce qu'ils aiment vendre, mais pour avoir « **des retours** » sur le produit ; « *ce qui est intéressant c'est d'expliquer, faire connaître les produits... sinon, le contact client, ça rejoint vite le « bonjour, c'est combien ?? »* » (E23). Les producteurs cherchent avant tout à savoir « où aller avec les produits ». L'un d'entre eux nous interpelle ainsi sur la reconnaissance qu'il pensait obtenir en vendant ses produits sur le territoire, reconnaissance qu'il n'a pas malgré sa pratique de la vente directe : « *Personne n'a d'intérêt pour les produits, personne ne demande d'où ça vient, comment sont nourries mes vaches... Vraiment, au début de mon activité, je ne m'attendais pas à aussi peu de reconnaissance.* » (E15). On retrouve bien l'idée de la « reconnaissance » que cherchent les producteurs en vente directe, afin de retrouver « la fierté d'être producteur » comme nous l'évoquions en partie 1.1.3. A travers la réflexion de ce dernier agriculteur, on peut remettre en question le fait que la relation personnalisée de la vente directe garantisse une meilleure reconnaissance des producteurs. Cela corrobore l'hypothèse émise par Chiffolleau (2009) que la reconnaissance doit être appréhendée à un niveau plus large que dans la simple relation producteur-consommateur. La structuration collective présente alors tout son intérêt pour **gagner cette reconnaissance plus large**. Selon certains producteurs : « *On a besoin des agriculteurs et personne ne le sait ! Même dans les collègues, par rapport à l'orientation : si un enfant veut faire agriculteur, on va le détourner* » (E16).

➤ Pour les acteurs des autres structures professionnelles

Si les représentants de coopératives rencontrés veulent atteindre des objectifs économiques cités plus haut, ceux-ci cherchent avant tout par leur participation la satisfaction de **valeurs personnelles, de convictions** qui les ont poussés à l'engagement dans le projet. Les raisons principales évoquées pour l'engagement sont donc celles de la volonté forte de coopérer avec le Parc, pour « *défendre ensemble un vrai projet de territoire* » (O1), par « *attachement fort à la notion d'économie sociale, de territoire* » (O2). Leurs pratiques montrent qu'ils ont déjà fait des actions par le passé dans ce sens : O1 a participé à des séminaires et programmes pour améliorer la coopération de ses adhérents, O2, de statut « SCOP », s'approvisionnait par le passé en produits Tarnais pour les présenter spécifiquement dans ses magasins, et O3 a déjà l'expérience du montage d'une boutique de produits locaux (voir p.20).

Pour les personnels de restauration collective rencontrés, certains ont donc une priorité professionnelle dans l'engagement dans la plateforme, mais d'autres (OP1, OP4) ont davantage la priorité de « **travailler en local** ». Pour eux, au-delà d'avoir des produits de qualité, le but est de « *pouvoir rencontrer les producteurs* » (OP1). En effet, un cuisinier nous déclare : « *pour l'instant, même si je m'approvisionne pour certaines choses localement, je ne vois pas les producteurs... ils passent vite fait au secrétariat, et c'est tout* ». (OP1). Cela est corrélé au fait que les structures pratiquent déjà un approvisionnement en local, souvent pour la viande et les fruits et légumes ; en souhaitant se mobiliser, ils cherchent donc avant tout à se **rapprocher des producteurs**.

➤ Pour les élus représentants de collectivités

Une seule élue (C2) met en avant l'intéressement personnel au projet, avant de connaître exactement les objectifs de sa collectivité. Celle-ci reconnaît que le projet de plateforme s'inscrit dans les objectifs que s'est fixé le territoire, mais ce n'est pas la seule raison évoquée. Cette personne étant très récemment arrivée en poste à la collectivité, elle ne connaît pas encore ses prérogatives exactes en matière de restauration collective. Pourtant, elle souhaite s'engager très rapidement dans le projet, contrairement à de nombreux autres élus contactés, pour la plupart bien « ancrés » dans leur collectivité et au courant du projet de plateforme. Avant de parler des intérêts que pouvait avoir sa collectivité en matière de restauration, elle a justifié son intérêt en tant qu'un projet correspondant bien à ses **valeurs et compétences personnelles** : « *En faisant partie d'Europe Ecologie, la thématique me tient à cœur. En plus, j'ai moi-même été gérante d'entreprises d'insertion sociale dans mon parcours professionnel... ce type d'entreprises comme les entreprises coopératives sont l'objet de vrais métiers, avec de nouvelles compétences* » (C2).

On se trouve en Haut-Languedoc face à deux grands groupes d'acteurs : ceux qui participent (ou ne participent pas) au projet avant tout par intérêt professionnel direct, en rapport avec des **objectifs précis** – quantifiables en termes économiques, ou par des indicateurs dans le cadre de chartes ou d'Agendas 21- et ceux qui participent avant tout pour des **valeurs**. Pour reprendre les termes de Weber, dans le premier cas, on peut parler d'un choix guidé par une **rationalité en finalité**, dans le second, plutôt d'une **rationalité en valeur**.

c) D'autres critères pouvant être révélateurs de l'engagement des acteurs

L'analyse des enquêtes fait ressortir trois autres critères, semblant toutefois moins influencer la volonté d'engagement des acteurs dans l'association.

☞ Critère n°3 : la perception que l'acteur peut avoir de l'intérêt général du projet

Cette perception semble passer, chez les acteurs rencontrés, par deux étapes, qui prédisposeraient un acteur à vouloir agir dans l'intérêt d'« autres ». Ce mode d'action représente le « care », défini comme « l'orientation d'une activité vers les besoins d'autrui » (Cheyns, 2010).

- Une première étape : servir l'intérêt d'un proche, l'« autre » étant un ami, quelqu'un de sa famille. Certains producteurs parlent ainsi de leur peur vis-à-vis « *de ce qu'ils peuvent voir dans l'assiette de leurs enfants à la cantine* », ou qui mentionnent des exemples d'enfants de leur famille ayant pu reconnaître un produit de leur exploitation à la cantine. Pour d'autres comme des acteurs non agricoles, c'est l'amitié avec des producteurs qui paraît être un critère déterminant : « *j'ai des copains qui sont agriculteurs... ils m'expliquent comment ça se passe, l'engraissement en Italie... franchement, c'est pas très drôle...* » (OP3).

- Une deuxième étape : servir un territoire dans son ensemble, l'« autre » n'étant pas précisément défini mais incarné par une catégorie d'acteurs ou un territoire dans son ensemble. Certains acteurs, plutôt que de parler de leurs proches, montrent leur volonté d'être solidaires avec « les agriculteurs » en général. Ainsi, un père d'élève témoigne : « *Sur le territoire, il y a beaucoup d'agriculteurs en vente directe [...] C'est de plus en plus dur pour les agriculteurs... le terrain est donc favorable : il y a de l'intérêt pour ces problématiques de circuits courts.* » (AS2). Certains agriculteurs ou responsables de coopératives parlent **des impacts territoriaux** que pourrait avoir la plateforme : « *la démarche est territoriale, c'est ça qui est intéressant... ça amène à régler des questions d'aménagement.* ». Les responsables de coopératives, eux, sont tous conscients de cet intérêt territorial ; ainsi, l'un d'eux nous parle de l'intérêt de se mobiliser « *pour permettre de maintenir des gens sur le territoire* » (O2) ; un autre, de sa volonté de participer « *à la reconquête du territoire* » (O1).

Le point commun entre ces personnes ayant une perception d'un intérêt plus général que celui de leurs proches est d'être **déjà en relation** avec d'autres catégories d'acteurs que la leur. Cela concerne les gérants de coopératives, qui sont déjà évidemment en relation avec plusieurs catégories d'acteurs par leur activité professionnelle, mais aussi un père d'élèves rencontré, en relation avec des producteurs en tant que consommateur. Cela concerne enfin des producteurs, qui sont intégrés dans des réseaux de natures différentes et pas seulement dans les CUMA ou GVA : réseaux associatifs, ou politiques par exemple.

☞ Critère n°4 : La volonté de créer de nouveaux liens de proximité

Certains acteurs témoignent de leur volonté de créer de nouveaux liens, avec des personnes qu'ils ne rencontrent pas d'habitude. C'est le cas par exemple d'un gestionnaire de maison de retraite : « *c'est sympa de travailler avec des agriculteurs en local... ça fait des gens qu'on peut connaître* » (OP3). Ce critère est particulièrement marquant pour les producteurs. En effet, nous avons rencontré des exploitants se sentant isolés, parlant de leur réelle volonté « *de voir du monde, de sortir de l'exploitation* ». Ils sont en général peu intégrés dans de quelconques réseaux -mis à part les « obligatoires » comme les CUMA-, ou ont intégré récemment de nouveaux réseaux, justement pour développer ces contacts à l'extérieur : « *sinon, quand on est agriculteur, on passe les trois quarts du temps à la maison !* » (E5). Cela concerne aussi bien des nouveaux venus sur le territoire (E18) que des agriculteurs habitant en zone très reculée (E5, E15). Un producteur nous confie ainsi ce que lui procure la participation à nos réunions : « *ça me fait du bien... ça change de voir des vaches, ça me sort de mon village, où il y a 2 schizos, 3 retraités et 4 éleveurs !* » (E15).

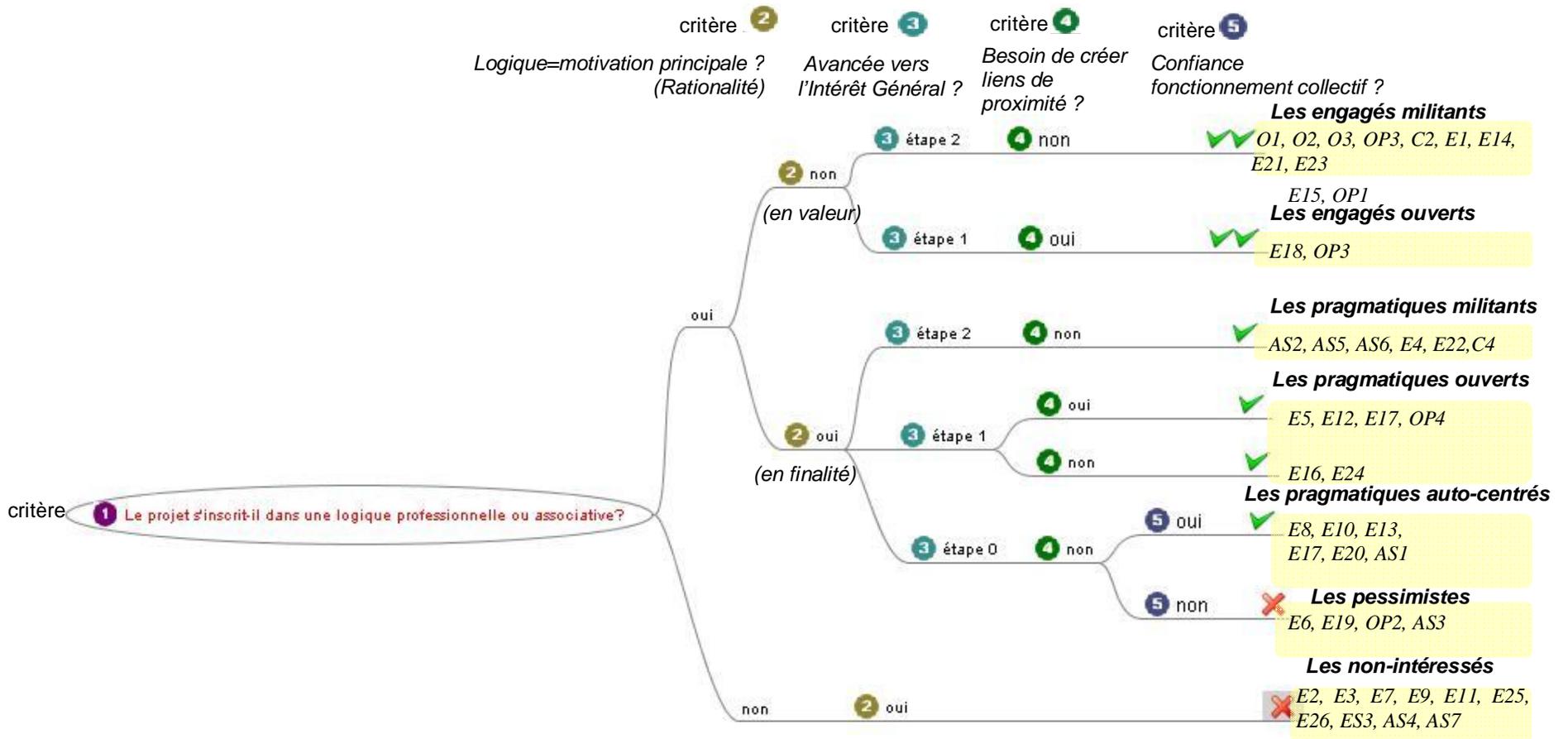
Une corrélation est intéressante à relever entre ce critère et le critère n°3. En effet, aucun des acteurs déjà conscients des intérêts territoriaux de la plateforme ne relève le besoin de nouer de nouveaux liens de proximité. Cela est lié au fait que, comme nous l'avons mentionné, ces personnes soient déjà en lien avec différentes catégories d'acteurs sur le territoire : ils veulent donc plutôt consolider des liens par la coopération. **Il semble donc que le passage de l'étape 1 à l'étape 2 de la perception de l'intérêt général passe par la connaissance d'acteurs de mondes divers, de corps de métier différents, et par la compréhension de leurs intérêts respectifs.** Ainsi, de nombreux acteurs encore à l'étape 1 mentionnent le désir de pouvoir « comprendre » les différentes contraintes de chacun en participant activement au collectif, ce qui les amènera certainement à considérer un intérêt général plus large que celui de leurs proches. E15 et O1 sont deux exemples d'acteurs situés à cette transition : ils ont pu rencontrer récemment des personnes de ces autres mondes (l'un, dans le cadre du COPIL), et souhaitent continuer à développer des liens avec eux.

C'est la raison pour laquelle nous les avons placés en position intermédiaire sur le schéma de la fig. 3 ci-après.

☞ Critère n°5 : La confiance ou non dans le fonctionnement collectif

Ce critère est fortement corrélé au « vécu » que peut avoir la personne vis-à-vis de collectifs ; pour certains producteurs, il s'agit du fonctionnement de CUMA qui est mal vécu ; « *ça ne va jamais, il y a toujours du monde qui veut utiliser en même temps, il y en a qui ne prennent pas soin du matériel...* » (E19). Pour d'autres producteurs, ce sont les relations de méfiance vis-à-vis des leurs en général, à cause de batailles sur le foncier, qui apparaissent être un frein dans la confiance dans le fonctionnement collectif. « *Ici, vu la guerre que c'est pour le foncier... je sais ce que c'est le collectif, ce qu'on crée, c'est que des fausses amitiés...* » (E6). Bien que cela ne nous ait pas été cité tel quel lors de nos entretiens, la perte de confiance dans les coopératives peut être aussi un facteur de crainte du collectif. Pellequer (2009) montre en effet dans son étude sur le territoire du Haut-Languedoc que nombre de producteurs ont quitté leur coopérative après avoir perdu le lien avec celle-ci (mauvaise information sur la formation des prix, manque d'implication dans les décisions...). En outre, nous remarquons que les producteurs ont parfois été convaincus par la nécessité d'une organisation collective en participant à l'expérimentation. Ainsi, un producteur nous fait part de l'intérêt qu'aurait une organisation commune, car après avoir livré seul un collègue lors de l'expérimentation, il s'est rendu compte des écueils d'un fonctionnement individuel : calendrier d'abattage incompatible, démarchage des personnels de cantine très difficile -ceux-ci n'ayant pas les mêmes horaires que lui, partant en vacances ...- A l'inverse, des producteurs n'ayant jamais eu l'occasion de livrer des cantines nous posent parfois la question de l'intérêt de mutualiser pour commander et livrer. L'un d'eux nous a ainsi demandé « *pourquoi on ne pourrait pas plutôt avoir juste un livret qui présente les producteurs, où les cantines puissent piocher leurs fournisseurs ?* » (E3). Les autres acteurs rencontrés ont eux plutôt confiance dans le fonctionnement collectif, et ont majoritairement la volonté d'aller vers ce fonctionnement.

Finalement, l'explicitation des différents critères qui paraissent déterminants dans l'engagement des acteurs nous ont permis de distinguer différents profils. Bien sûr, ces critères ne peuvent être exhaustifs, vue la complexité des motivations personnelles que peut avoir un individu. Si une combinaison de facteurs faisait qu'un individu aurait *a priori* tendance à ne pas vouloir s'engager, il peut quand même déclarer vouloir « être membre de l'association » ; c'est le cas d'un exploitant, E19, qui ne croit pas au collectif, mais qui pourtant participe à une association d'éleveurs de façon active, et souhaite être dans l'association. Cette personne est bien consciente du coût que représente une implication dans un collectif mais s'y engage tout de même, certainement pour accéder à des gains « symboliques » tels que les théorise Olson. Globalement, nous pouvons tout de même identifier les acteurs à une catégorie en particulier en fonction de la combinaison de leurs motivations. La différenciation de ces catégories apparaît sur le schéma en page suivante (fig.3) ; **l'importance de la volonté d'engagement est décroissante de haut en bas des catégories** (les « engagés militants » étant aujourd'hui les plus dynamiques, les « non-intéressés » l'étant le moins). La volonté d'engagement n'a pu aujourd'hui se voir que par la participation ou non aux réunions de préparation de l'objet associatif (rédaction des statuts), et par la volonté de s'impliquer dans le conseil d'administration ou à d'autres niveaux –groupes de travail par exemple-. Cette volonté s'est traduite pour certains en engagement réel le jour de l'Assemblée Générale du 14 septembre, lorsqu'une liste des membres et un CA ont été constitués, pour d'autres nous le verrons au fur et à mesure du déroulement de la vie associative. Seule une coopérative s'est à l'heure actuelle déjà engagée financièrement dans le projet.



3 Etapes de progression vers la considération de l'intérêt général :

- étape 0 : Aucune mention de l'intérêt d'autrui
- étape 1 : Mention de l'intérêt d'un proche
- étape 2 : Mention d'un intérêt large, de l'intérêt du territoire

- ✗ Pas de volonté d'engagement
- ✓ Volonté d'engagement modéré
- ✓✓ Volonté d'engagement fort

Figure 3. Différenciation de l'engagement des acteurs selon leurs motivations possibles

Il ressort de notre analyse que la volonté d'agir avant tout par une **rationalité en valeur** pousse davantage un acteur à s'engager que lorsqu'il est d'abord motivé par une finalité, qu'elle soit professionnelle ou associative. Les acteurs « engagés » ainsi définis sont pour l'instant les moteurs de l'action. Le collectif est pour eux une fin plus qu'un moyen, contrairement aux « pragmatiques ». D'autre part, certains acteurs ont une volonté de s'engager pour les besoins d'autrui : c'est le « care ». Tous n'ont pas la même perception de l'intérêt général, et l'accès à cette perception se fait de façon **progressive**, la frontière entre l'intérêt d'agir pour un proche et un intérêt plus large à agir pour le territoire étant relativement mince. Cette frontière peut être franchie en étant en contact avec différentes catégories d'acteurs, donc différents « mondes » ; on peut alors **connaître et comprendre** les enjeux liés à ces différents mondes sur le territoire.

La progression de la volonté d'aider un proche à celle de défendre un intérêt plus général est donc facilitée lorsque les acteurs souhaitent s'engager dans le proche en **développant de nouveaux liens familiaux** avec d'autres, tels que ceux précédemment décrits par Cheyns (2010).

Ces différents cas et trajectoires d'engagement sont illustrés dans la figure 3 ci-contre.

d) Quels enjeux par rapport à ces différentes catégories d'acteurs ?

Les acteurs n'ayant pas la même propension à l'engagement, les enjeux qui concernent leur mobilisation ne seront pas les mêmes.

Les « engagés » sont aujourd'hui les moteurs du projet : ce sont ceux qui ont en majorité souhaité aider à la rédaction des statuts, et qui ont souhaité constituer le Conseil d'Administration. Ce sont certainement ceux qui seront le plus patients par rapport à un retour rapide sur leur investissement en temps dans le collectif. Pour les producteurs, il a d'ailleurs été intéressant de remarquer lors des réunions de préparation des statuts de l'association, que ces engagés sont davantage prêts à faire des concessions au début, plus que les « pragmatiques ». Ainsi lors de la première réunion, s'opposait la vision des choses d'E1 : « *s'il faut casser les prix au départ, on le fera* » à celle d'E5 « *ah non...moi, je ne suis certainement pas là pour baisser mes prix* » !

Les « pragmatiques ouverts et militants », eux, attendent aussi directement que le collectif leur permette d'atteindre leurs objectifs professionnels. Seulement, comme d'autres valeurs les motivent, ils sont plutôt volontaires pour participer dans l'association ; que ce soit dans le Conseil d'Administration (E5, E12) ou par d'autres moyens, via des groupes de travail par exemple : « *je peux aider à résoudre certains problèmes, s'il le faut* » (E24). Les producteurs de cette catégorie ont d'ailleurs le point commun de ne pas souhaiter être au Conseil d'Administration parce qu'ils estiment **ne pas en avoir les compétences** ; ils envisagent alors une participation, mais une autre forme, pouvant intervenir comme expert ponctuel, mais non comme décideur ou gestionnaire.

Il y a donc ici un enjeu de donner les moyens à ces acteurs de conforter leurs compétences d'« expert », et éventuellement d'acquérir de nouvelles compétences petit à petit ; ce sera le gage de leur participation critique à la concertation dans l'association. Les acteurs des associations de cette catégorie (AS5, AS6) sont très ouverts, au fait des enjeux des CC, et proposent de s'intégrer au projet s'il le faut, si le collectif en ressent le besoin. Pour ces deux associations, il est nécessaire de bien prendre connaissance des tenants et aboutissants du projet avant de s'engager... L'une reste prudente par rapport « *à ce que les élus pourraient penser de leur implication* » (AS5). L'autre « *attend de voir si les producteurs de la plateforme sont bien dans leur philosophie* » (AS6), celle-ci reposant sur des valeurs et engagement écologiques de production. En tous les cas, les valeurs défendues au sein de ces associations -protection du patrimoine alimentaire local pour l'une, création de liens sociaux entre les producteurs et d'autres acteurs d'un territoire pour l'autre- pourraient être un moyen d'alimenter le corps et la réflexion de l'association.

Les « pragmatiques auto-centrés », pour qui le collectif est avant tout un moyen plutôt qu'une fin en soi, seront certainement les plus difficiles à mobiliser. En souhaitant être membres, ils veulent bien essayer de travailler avec la plateforme, mais ne la suivront sur le long terme que si le tout fonctionne bien, et s'ils

obtiennent de la plateforme un réel gain –c'est-à-dire, si la plateforme permet de leur prendre (pour les producteurs) ou d'obtenir (pour les acheteurs) de la marchandise.

Les « pessimistes » auront besoin d'être convaincus du bon fonctionnement collectif avant de s'investir. Ils ont besoin de voir « si cela fonctionne », comme dit la gestionnaire d'un collège (OP2), « *il faut voir, on a besoin de voir à l'usage, si ça tourne* ». L'enjeu est donc que l'association gagne en bon fonctionnement, en opérationnalité et en visibilité avant qu'ils ne s'intègrent au projet.

Les « non intéressés », concernant des producteurs et associations de producteurs, ne sont en fait surtout pas intéressés par le système de commercialisation en restauration collective. Néanmoins, certains pourraient venir à s'essouffler par rapport à leur fonctionnement actuel, en particulier ceux vendant tout en vente directe, système demandant un important investissement personnel. Un tel essoufflement a en effet déjà été constaté ailleurs et explique notamment le renouveau des sociétés et GAEC en France (Gaec et Sociétés, 2009). La clientèle pourrait aussi venir à manquer, ce qui est déjà le cas pour deux d'entre eux (E25, E26). Il pourra alors être intéressant pour eux de se tourner vers d'autres systèmes de vente collectifs, plus adaptés à leurs volumes et coûts de production, en lien avec d'autres collectivités territoriales qui les portent (ex : le système de vente par paniers communs de « País Campestra », porté par le Pays Sidobre et Monts de Lacaune). Enfin, la plateforme représentera une opportunité pour ces producteurs si elle diversifie ses circuits de commercialisation vers de nouveaux débouchés privés, pouvant admettre de plus petits volumes et des produits de coût de production plus élevés.

L'enjeu de faire participer régulièrement au collectif les personnes désirant développer de nouveaux liens de proximité est de leur permettre de comprendre les besoins et intérêts de chacun dans le projet. Cette meilleure compréhension par les acteurs des enjeux liés à l'alimentation sur le territoire sera peut-être vecteur d'une implication plus grande, ceux-ci pouvant alors passer du statut d'ouvert à un statut de militant pour le territoire. Cet enjeu est celui, une nouvelle fois, de donner les moyens aux membres de l'association d'une participation critique à une action concertée en leur permettant en même temps d'acquérir de nouvelles connaissances (visite d'exploitations pour des parents d'élèves, visite de cuisines par les producteurs...).

4.1.3 Bilan : les personnes pouvant être mobilisées pour le projet

En fonction des différents entretiens et des acteurs « intéressés » ainsi définis, on obtient le regroupement des différentes catégories suivantes pour le commencement de l'action en collectif structuré :

- 20 producteurs + 1 SICA \Rightarrow 5 volontaires pour le Conseil d'Administration
- 4 maisons de retraite \Rightarrow 1 pour le Conseil d'Administration
- 1 coopérative de soutien \Rightarrow 1 pour le Conseil d'Administration
- 2 associations de parents d'élèves \Rightarrow 1 pour le Conseil d'Administration
- 2 collectivités territoriales \Rightarrow 1 pour le Conseil d'Administration
- 1 acheteur
- 1 cuisine centrale

NB : L'AG constitutive de l'association qui s'est tenue le 14 septembre a été l'occasion de voir que ces volontés d'engagement dans le Conseil d'Administration ont été concrétisées par la constitution de la liste contenant tous ces acteurs, qui a été votée à l'unanimité. Cependant, il est à noter qu'une transition a été effectuée entre deux associations de parents d'élèves. Celle qui avait souhaité être dans le Conseil au départ a finalement considéré ne pas être assez représentative, elle s'est donc mise en contact avec la deuxième association que nous avons rencontrée pour qu'elle se mobilise davantage dans le projet.

Certains acteurs ont souhaité participer à la réalisation d'un objet commun concret, de réalisation « pratique », à partir de motivations professionnelles et/ou éthiques. Comme nous l'avons montré, la majorité de ces acteurs est mue par une volonté d'agir localement, pour aider un proche, ou plus généralement quelqu'un du territoire. Il nous a ensuite fallu définir comment ces acteurs pouvaient coopérer en synergie : comment mutualiser leurs efforts au sein d'une seule et même entité ?

4.2 Structuration de l'action collective dans le champ de l'ESS

4.2.1 La définition du cadre juridique de l'action collective

Afin de savoir comment orienter le projet au mieux, il nous fallait prendre connaissance d'initiatives existantes sur le territoire français, comprendre le montage des projets, tout en analysant les avantages et inconvénients de leur structuration. Les plateformes dont nous avons enquêté les responsables par téléphone ont toutes les trois le même but : livrer des produits issus de l'agriculture biologique, et si possible locaux, dans la restauration scolaire. D'autres structures basées avant tout sur la livraison de **produits locaux** existent bien ; seulement, pour la plupart, celles-ci ne sont pas encore structurées collectivement en « entités » propres, autour d'une plateforme. L'initiative « Rhône Pluriel » située à la jonction des départements de l'Isère, du Rhône et de la Loire, est certainement la plus similaire à notre projet, mais à l'heure où nous avons contacté les structures, l'initiative n'était pas encore structurée en association. C'est pourquoi nous n'avons considéré dans cette partie que des initiatives « 100% bio ». A l'origine, nous voulions aussi interroger une structure au statut de SARL. Seulement, les discussions sur la formalisation de notre projet ont rapidement montré une volonté commune de **fonctionnement coopératif** ; ce statut a alors été d'emblée écarté.

a) L'association « Manger Bio Champagne-Ardenne »

C'est en 2008 qu'une association de producteurs biologiques régionaux s'est fondée pour fournir la restauration collective en produits de l'agriculture biologique et a pris le nom de « Manger Bio Champagne Ardennes. » La FRAB, Fédération Régionale de l'Agriculture Biologique, regroupant 4 Groupements d'Agriculteurs Biologiques, a monté le projet. Les producteurs ont participé à l'élaboration de ce projet car ils avaient les moyens de livrer directement. Seulement, sur la communication, le démarchage, la livraison, la facturation... les producteurs ne pouvaient pas gérer tous seuls. Pour fluidifier la construction de la filière, il fallait une organisation collective, qui soit découplée de la FRAB.

➤ Quelle organisation ?

- ✓ Logistique : prestation de service avec un transporteur local (intégration des livraisons à ses tournées)
- ✓ Complément d'approvisionnement des producteurs : partenariat avec Biocoop
- ✓ Gestion de la structure et préparation des commandes effectuée par 1 salarié
- ✓ Animation juridique, aide à la constitution de l'association : effectuée par la FRAB

➤ Quel choix de gouvernance ?

- ✓ Statut associatif choisi car administrativement simple –lié à la motivation initiale des producteurs de mutualiser ensemble hors de la FRAB -.
- ✓ Statut « **association assujettie à TVA** » choisi pour éviter tout problème fiscal dû au chiffre d'affaires réalisé (aujourd'hui à 250 000€). Au-delà de 60 000€ de CA, l'assujettissement devient obligatoire
- ✓ L'association regroupe aujourd'hui 6 producteurs. Le statut associatif représente cependant trop de risque pour le président, notamment en cas d'impayés → ils réfléchissent donc à la possibilité de créer une SCIC, « *en fonction des aides qui seront disponibles* ».

b) Le GIE « Manger Bio 35 »

Le GIE a été créé en Mai 2000 à l'initiative d'un petit groupe de producteurs biologiques. La FD CIVAM 35 a aidé au portage du projet depuis 1999, et certains producteurs, plus motivés que d'autres, ont choisi de se regrouper au sein d'un GIE. Il commercialise aujourd'hui des produits biologiques en restauration collective et à quelques restaurants privés, ce qui représente une centaine de clients en tout, pour une quarantaine de clients réguliers sur tout le département de l'Ille-et-Vilaine.

➤ **Quelle organisation ?**

- ✓ Logistique : livraison par les producteurs eux-mêmes/partenariat avec Biocoop pour les livraisons plus lointaines : Biocoop sert alors de point de regroupement des produits et de transporteur (facturation au GIE au kg de produit livré)
- ✓ Animation auprès des producteurs, liens avec les élus : 2 salariés
- ✓ Relations avec les collectivités, réalisation d'animations scolaires : aide effectuée par Agrobio 35

➤ **Quel choix de gouvernance ?**

- ✓ Statut de GIE choisi historiquement : volonté de se regrouper en centrale d'achat viable pour répondre à une demande des collectivités (notamment pour les appels d'offre). Regroupe aujourd'hui 23 producteurs.
- ✓ Apport financier nécessaire pour le paiement du salarié, mais les producteurs ne voulaient pas mettre trop de capital au départ → pas de volonté de créer une société commerciale type SA ou SARL.
- ✓ Souplesse de fonctionnement : le système de vote est établi à « un homme=une voix », la responsabilité des adhérents est solidaire (pertes et bénéfices répartis entre chaque adhérent à la fin de l'exercice social au prorata du chiffre d'affaires réalisé durant l'exercice.)

c) La SCIC « Auvergne Bio Distribution » (ABD)

La SCIC Auvergne Bio distribution est une plateforme de distribution de produits biologiques pour la restauration collective publique et privée de l'ensemble de l'Auvergne (180 établissements servis aujourd'hui). Le projet d'ABD est né en 2001 du militantisme d'un ingénieur agronome qui a bataillé pour amener du bio dans la restauration collective en Auvergne. Il a d'abord fait appel à des financements publics, mais petit à petit, les financeurs se sont essouffés, car rien n'était structuré. La FNAB a alors décidé de réaliser une étude de faisabilité pour une structuration collective, le portage de projet étant assuré par l'interprofession biologique d'Auvergne « Auvergne Biologique ». L'actuelle gérante est alors arrivée en tant que consultante indépendante sur le projet et a remodelé toute l'organisation en fondant l'association « Auvergne Biologique », qui s'est transformée en SCIC neuf mois plus tard.

➤ **Quelle organisation ?**

- ✓ Logistique : plateforme logistique et camion frigorifique loués en prestation de service
- ✓ Préparation des commandes : 1 salariée + Gérance commerciale et animation : 1 autre salariée

➤ **Quel choix de gouvernance ?**

- ✓ Statut de SCIC choisi pour transformer l'association en une société commerciale, moins risquée au niveau fiscal, plus « pro » dans sa représentation sur les marchés.
- ✓ Un moyen d'impliquer les collectivités et institutions, et de garantir l'utilité sociale et l'intérêt général
- ✓ Catégories d'acteurs représentées : collectivités (CG, CR, PNR), institutions (CA, CCI), salariés (2), producteurs (20 environ), transformateurs (12).
- ✓ Inconvénients du statut : demande du temps et de l'argent, surtout en régime de Société Anonyme (SA). « Provoque le syndrome de la réunionniste ». Montage long.

c) Bilan : une première analyse des possibilités offertes par ces trois statuts

En plus des entretiens, une bibliographie sur ces statuts juridiques ainsi que sur les statuts coopératifs en général nous a permis de lister les principales caractéristiques des différents statuts. Celles-ci sont présentées dans le tableau de l'Annexe N. Leurs principaux avantages et inconvénients sont résumés dans le tableau 1.

Statut juridique	Principaux avantages au regard de notre projet	Principaux inconvénients au regard de notre projet
Association	<ul style="list-style-type: none"> - Relève de l'ESS - Simplicité administrative de constitution - Permet la solvabilité de façon simple (simple création de personne morale) - Pas de capital mais possibilité d'apport au fonds associatif, avec droit de reprise - Possibilité de recevoir des subventions - Possibilité de réaliser une activité marchande si assujettissement TVA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle visibilité sur un marché pour les clients? Activité commerciale mal adaptée au régime associatif - Responsabilité importante pour le président, s'il y a défaut de paiement par exemple. - Plus de risques au niveau des services de fraudes et fiscaux.
GIE, Groupement d'Intérêt Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Grande souplesse et liberté de fonctionnement - Mise initiale de capital libre - Fonctionnement démocratique possible : « un homme=une voix » 	<ul style="list-style-type: none"> - A pour unique objet de favoriser le développement de l'activité économique de ses membres → ne permet pas d'inclure d'acteurs publics dans notre cas - Ne relève pas de l'ESS (ressources et pertes partageables)
SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif	<ul style="list-style-type: none"> - Relève de l'ESS - Vraie représentation d'un intérêt territorial - Gestion démocratique, surtout en SA, collègues possibles qui garantissent un intérêt collectif - Justification d'intérêts autre qu'économiques par son caractère d'utilité sociale - Permet de s'associer avec les collectivités territoriales en les impliquant au capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Statut récent, donc peu de recul sur une "bonne gouvernance", peu connu des services de l'Etat - Société commerciale → nécessite une confiance mutuelle des sociétaires, et un recul sur sa pérennité économique - Fonctionnement administratif assez lourd

Tableau 1. Les principaux atouts et inconvénients des différentes possibilités juridiques

A terme, c'est le format **SCIC** qui semble *a priori* être le statut le plus adapté pour le projet. En effet, de par l'historique du montage de projet et contrairement à d'autres initiatives, nous avons dès le départ autour de la table des personnes motrices de différents horizons, qui veulent apporter leur contribution au service de la réalisation d'un projet collectif. Ils pourront d'autant plus mobiliser dans leurs rangs et faire évoluer le territoire vers une relocalisation alimentaire s'ils peuvent défendre un projet commun et en parler d'une seule et même voix (et pas seulement par finalité économique, ce qui exclut donc un statut de type GIE). Seulement, les acteurs ne se connaissant pas et n'ayant pas encore pris conscience de la pertinence économique du projet, fonder une société coopérative entre eux sans objet préalable de collaboration serait prématuré.

L'association de préfiguration que l'on se propose de monter est bien une association « couveuse » d'entreprise de l'ESS, qui permettra de confirmer l'opportunité d'un statut de type SCIC. Cette association, peu adaptée pour réaliser du commerce sur le long terme, ne devra être qu'une étape transitoire avant d'envisager de créer une société commerciale.

4.2.2 L'association de préfiguration, ou la formalisation progressive d'un objet intermédiaire

Nous avons organisé deux réunions de travail sur les statuts, afin de mettre en coordination les différentes catégories d'acteurs autour d'un même objet, que l'on peut qualifier d'« objet intermédiaire fixe » en sociologie des réseaux (Vinck, 1999) : l'association de préfiguration. Autour de cet objet, va en effet graviter l'ensemble de nos acteurs, qui vont ainsi structurer un espace coopératif aux modalités de coordination bien déterminées : l'association sera un véritable « médiateur » de l'action, à même d'harmoniser les pratiques et problématiques de ses membres.

a) Concertation autour du contrat associatif

La première réunion a eu pour but de réfléchir au contrat associatif avec les membres qui s'étaient portés volontaires pour participer à la gestion de l'association. Cette réunion s'est tenue au domicile d'un des producteurs, afin de créer une ambiance conviviale ; elle s'est conclue par un repas local constitué de produits de chacun, premiers objets intermédiaires mobilisés. Nous avons commencé par rappeler ce qu'était exactement une association, et comment nous pouvions la définir ensemble. Nous avons ainsi pu commencer à réfléchir au **contrat associatif, qui nécessite de s'accorder sur les questions fondamentales** suivantes :

- ⇒ Qui a le droit d'adhérer à l'association, qu'est ce qu'être membre de l'association ?
- ⇒ Quels buts et quels moyens se donne-t-on pour ça ?
- ⇒ A quoi donne droit la cotisation ? Que représente-t-elle ?
- ⇒ Quel mode de direction serait le plus adapté ?

Ainsi, les éléments suivants ont pu ressortir :

→ Le mode de direction classique (Bureau-Conseil d'Administration-Assemblée Générale) a été préféré à un mode collégial pour des raisons de praticité. Pour certains membres, un mode « collégial », plus souple, ne désignant pas un trésorier en particulier, un président... aurait été bénéfique pour que tout le monde soit « sur un même pied d'égalité ». Seulement, un mode collégial suppose de désigner un représentant légal, et un ou des mandataires pour signer des contrats, des chèques... La majorité des membres préfère tout de même que « les choses soient définies » à l'avance, pour une « gestion carrée » des choses. Le mode hiérarchique a donc été choisi, car il est plus connu, et donc pour la plupart, « plus rassurant ».

→ La discussion autour des buts de l'action en commun a été introduite par un outil faisant écho des différentes motivations à agir ensemble. Celui-ci était constitué de *verbatim* recueillis lors de nos entretiens, issus de différentes catégories d'acteurs, reprenant leur vision de la nécessité de coopérer. L'outil permettait ainsi de faire avancer le processus de traduction, en y formalisant les « **points de passage obligés** » de la coopération, pour ensuite lister l'ensemble des buts de l'association (article 2 des statuts, présenté en Annexe P). Le débat a commencé par la réaction collective : « *on est tous d'accord là-dessus* » ! L'un des membres (O2) a ensuite avancé : « *oui, on veut se regrouper, c'est sûr, mais qui va mettre du capital pour ça, tout le monde ?* » Les producteurs se sont ainsi demandés pourquoi l'on parlait déjà de capital, pourquoi il faudrait mettre de l'argent... Il a été répondu qu'aujourd'hui, le salaire de l'animatrice était payé mais qu'il ne le serait pas *ad vitam eternam*, et que l'association assurerait justement un tremplin vers une structure pouvant financer un poste de façon autonome. Donc, sans parler de capital, il faudra à un moment être en mesure d'assurer des investissements –par le fonds associatif par exemple-, pour transformer cela en capital risque d'une structure autonome financièrement à terme. La discussion a donc très vite dévié sur la nature **de la coopération** que l'on pourrait avoir, quand un membre a lancé : « *La question est de savoir si on veut faire une société lucrative !* » Les réactions ont été immédiates : « *Non, ce n'est pas le but !* »

→ La collaboration sera **coopérative**, c'est-à-dire que **les membres ne se regroupent pas dans un but lucratif** (ils ne souhaitent pas rémunérer leur apport, leur participation, par l'excédent généré par les ventes). Ils souhaitent être tous sur un même pied d'égalité, quel que soit l'apport financier de départ : fonctionnement sur le principe « un homme = une voix ». Les acteurs ont donc bien la volonté d'être dans un fonctionnement relevant de l'ESS.

→ Chacun a pu décrire des moyens à mettre en œuvre pour arriver à réaliser l'objet de l'association : animations dans les écoles, réalisation de supports de communication... Les moyens énoncés par les acteurs étaient très portés sur la publicisation de l'association, leur volonté d'aller « démarcher » des cantines étant très forte. Pour la réalisation des ventes, la prospection commerciale de l'association, l'animatrice aujourd'hui employée par la coopérative partenaire pourra être mise à disposition de l'association par une convention écrite. La vente des produits sera bien **un moyen** pour atteindre l'objet de l'association, afin de voir si les échanges commerciaux peuvent se faire de façon pérenne. Si c'est le cas, il faudra alors transformer l'association en société coopérative.

b) Rédaction finale des statuts

La seconde réunion a été le moyen d'impliquer de nouvelles personnes, dont des membres qui ne seraient peut-être pas administrateurs à terme, mais qui seraient tout de même membres de l'association, donc concernés par les statuts. Ainsi, nous avons pu inviter à la réunion un nouvel acheteur afin d'avoir un autre regard du côté « aval » concernant l'activité de l'association, ainsi qu'un nouvel élu. Cette réunion a été l'occasion de rappeler à tous que l'association sera transitoire, permettant à tous de « tester » la collaboration, avant d'envisager, si c'est opportun, **la création d'une société coopérative**, plus à même de réaliser une activité de commerce. Des éclairages juridiques effectués au préalable par la structure partenaire, Alter'incub, nous ont permis de répondre aux questions concernant la possibilité d'un tel partenariat public/privé pour l'action. Nous avons pu inviter le président du PNR à venir se mettre autour de la table avec les autres membres. En effet, les élus n'ayant pu être mobilisés que tardivement, leur présence n'était pas perçue par tous comme une présence importante, voire même légitime. Néanmoins, Mitchell (1997), parlant de la légitimité d'acteurs dans une concertation, définit la légitimité d'un individu comme une « *perception par les autres que sa présence est souhaitable* ». **La légitimité n'est parfois pas établie de fait, elle peut donc aussi se construire.** L'intervention de M.Vialelle, Président du Parc, a donc été le moyen de rappeler le rôle que pouvait avoir un élu dans l'association (garantie d'un intérêt territorial par la participation aux décisions, aide à la réalisation de l'objet de l'association par des moyens techniques, financiers). Enfin, la réunion a validé en concertation l'ensemble des articles des statuts, les acteurs s'accordant ainsi des points indispensables à la définition de l'association (ex : comment voter ? comment décider ?). D'autres points évoqués, constituant plutôt des modalités de fonctionnement de l'association, ont permis de définir les points à inclure dans un règlement intérieur de fonctionnement, à préciser ultérieurement par les administrateurs. Cette phase a été menée à l'aide d'un tableau (Annexe O) présentant des possibilités sur lesquelles s'accorder ou non.

Les statuts ont ainsi été rédigés, envoyés par mail aux membres présents, puis par courrier à l'ensemble des membres pressentis de l'association, déterminés lors de notre enquête. **Ces statuts sont présentés en Annexe P.**

c) Les points de controverses sur lesquels la concertation a principalement porté

Il nous a semblé important de relever, à ce stade de la concertation, les principaux points qui ont pu être soumis à controverse. Ainsi, nous prenons l'exemple de trois points qui ont fait débat lors de notre seconde réunion.

➤ **Quelles sont les frontières géographiques de la coopération ?** La question est importante : c'est celle de la cohérence d'action que l'on veut se fixer. La discussion autour de cette question a pu illustrer une certaine divergence de conception au cours de la deuxième réunion : doit-on strictement se cantonner aux limites administratives du Parc pour la prise en charge de produits agricoles ? Les collectivités sont parfois demandeuses de Pélaridon. L'expérimentation a été l'occasion de travailler avec une coopérative de chevriers située en bordure des frontières du Parc, qui fournit de fromage. Doit-on prendre en charge dans la plateforme ce produit transformé en bordure du Parc, et dont le lait ne provient pas uniquement du Parc ? Selon une productrice de fromage, « *l'association doit être le moyen de ne manger que les produits du Parc. Les collectivités doivent s'adapter aux produits d'ici ; s'il n'y a pas de Pélaridon, ils s'adapteront à NOS produits, c'est le but !* » (E1). Mais selon un représentant de coopérative: « *il ne faut pas être fermé : peut-être que vendre du Pélaridon représente un potentiel de chiffre d'affaires... on a une structure à faire tenir !!* » (O1) Et s'il faut que les coopératives trient leurs produits, entre les fruits du Parc et ceux qui ne le sont pas, comment va-t-on pouvoir savoir ? Pour les coopératives fromagères, si l'on exige du lait issu à 100% d'exploitations du Parc pour faire le fromage... quel peut être le contrôle ? Nous sommes finalement tombés sur les points d'accords suivants :

- Les membres de l'association devront être situés sur le territoire du Parc,

- Pour les membres artisans, transformateurs et coopératives : ils devront être situés sur le Parc ou ses villes portes (ce qui inclue les coopératives citées). Une partie majoritaire de matières premières fournies à la plateforme –quand le tri ne peut être effectué - devra provenir du territoire du PNR. Le quota pourra être déterminé en règlement intérieur et vérifié par des garanties.

- Les aliments produits hors du territoire du PNR mais dans ses communes proches pourront être pris en charge dans la structure lorsque l’approvisionnement en un produit identique, habituellement produit et transformé sur le PNR, fera défaut. (ce qui inclut donc le Pélardon, mais exclut le roquefort par exemple, dont la zone de collecte élargie est située sur le territoire du Parc, mais qui n’y est pas produit).

➤ **Accepter les cotisants solidaires ?** Un accord a été trouvé sur le fait que la structure devait pouvoir aider les cotisants à développer leur activité jusqu’à faire de l’agriculture leur activité principale. Une proposition a donc été faite de conditionner l’adhésion à une échéance à laquelle le cotisant devra avoir obtenu le statut d’agriculteur à titre principal (ex. 5 ans après lesquels, si le producteur n’est pas devenu agriculteur à titre principal, la qualité de membre pourra être perdue).

➤ **Choix du montant de la cotisation.** Au départ, il a été dit que les producteurs, qui ont le premier intérêt économique dans la structure, pourraient payer une plus grosse cotisation. Cependant, il a finalement été admis que le projet était un projet collectif, dans lequel toutes les catégories, intéressées économiquement ou non, devaient prendre part. L’adhésion au projet doit donc être collective, et une cotisation à même hauteur pour tous les acteurs éviterait selon eux d’induire tout effet de hiérarchie. Le montant devra être suffisamment incitatif pour obtenir un engagement de la part des acteurs mais ne doit pas freiner l’adhésion de certaines associations à petits moyens (type association de parents d’élèves) : un montant de 50€ a finalement été proposé.

4.2.3 Analyse du groupe moteur : l’anticipation des ressources, faiblesses et stratégies des acteurs

Afin de mieux cerner le groupe moteur de l’action, nous avons pu dresser un tableau d’analyse de leurs freins et leviers respectifs pour l’action à l’issue de la première réunion: tableau 2. Il nous a permis de mieux connaître les objectifs propres de chacun et les gains attendus, afin de favoriser une marge de manœuvre des acteurs tout en évitant que certaines de leurs stratégies ne deviennent néfastes au bon fonctionnement collectif.

<i>Thèmes de l’analyse</i>	<i>Exemples individuels distincts</i>	<i>Conséquences correspondantes</i>
Motivation principale = problème à résoudre	Augmenter la valeur ajoutée de sa production	La plateforme devra assurer une meilleure rémunération qu’en circuit long (Italie)
Forces/ressources de l’acteur	Légitimité du « groupe de pression » établie auprès d’une structure de restauration collective qui écoute leurs demandes en matière de qualité alimentaire	Favoriser la communication de ce groupe avec d’autres réseaux similaires, pour un essaimage de ce type de pratiques
Faiblesses	Doute sur ses compétences en matière de communication orale	Aider à la construction de ces compétences : don de la parole à chacun en réunion
Stratégies	Etre leader à tout prix (sans reconnaissance de ce statut par les autres) pour imposer ses idées	Veiller à ce que les décisions soient issues d’un consensus et non le produit de l’influence d’un seul des membres
Menaces pour le projet collectif	Risque d’absorption du marché de la plateforme à lui seul	Prise en compte des demandes d’autres producteurs si produits adaptés aux débouchés

Tableau 2. Exemples issus de l’analyse des forces et faiblesses des acteurs moteurs

4.2.4 Vers un fonctionnement SCIC ... pour une gouvernance optimale ?

Les spécificités du statut SCIC sont décrites dans le glossaire, ainsi qu'en Annexe T. Nos visites nous ont permis de rassembler des **références économiques et sociales** qui seront utiles au projet, ainsi que des documents pouvant aiguiller la structure (statuts des SCIC, catalogues produits avec leur prix, règlements intérieurs, chartes de bonnes pratiques...) L'étude approfondie des trois SCIC visitées est disponible en Annexes Q, R, S. Nous avons pu tirer des conclusions transversales à l'étude de ces trois SCIC ; celles-ci sont détaillées ci-dessous.

a) Quelle plus-value d'une SCIC sur un territoire ? « *Refaire société* » autour d'un objet économique pour faire évoluer les pratiques et les préjugés

La SCIC est un statut récent qui a été créé pour répondre à la trop grande rigidité d'autres types coopératifs, et principalement pour que les pouvoirs publics puissent s'associer à des acteurs privés dans un objet de coopération commun. En cela, il constitue de fait une innovation pour adapter l'économie d'un territoire à l'intérêt général.

✓ Dans deux SCIC rencontrées, la volonté de participation des collectivités est justifiée par celles-ci comme la volonté de s'associer dans la durée aux acteurs pour **maintenir des savoirs-faires** sur un territoire, assumer une prise de part aux décisions pour **garantir l'intérêt général** d'un outil économique. Leur mobilisation a souvent été impulsée par des acteurs privés, qui ont souhaité les impliquer pour **ne pas revivre un désengagement de leur part** dont ils avaient fait les frais par le passé.

✓ Chaque catégorie d'acteur-sociétaire déclare, dans tous les cas, **avoir légitimé sa place dans le territoire** d'une manière ou d'une autre. Ainsi, les salariés se sentent à l'écoute de la structure pour laquelle ils travaillent. Ils ne sont plus simplement « exécutants » d'une tâche, puisqu'ils prennent part aux décisions en concertation avec les autres sociétaires : « *dans la SCIC, mon contrat n'est pas un contrat de subordination... je fais réellement partie du collectif* ». Dans deux des cas rencontrés, c'est justement cette volonté d'accorder une place centrale au salarié qui a motivé le choix du statut. De même, les agriculteurs se sentent désormais écoutés dans leurs besoins et contraintes, et opposent en cela la SCIC aux grosses coopératives dans lesquels ils étaient parfois administrateurs. « *La SCIC, c'est différent des autres coopératives.. c'est un peu comme la famille !* » Enfin, pour les acheteurs, la participation à la SCIC a été un moyen de se mettre en accord avec leurs convictions, mais surtout de faire prendre conscience des enjeux liés à une meilleure alimentation parmi leurs pairs. Cependant, selon l'un d'eux, il faut bien réfléchir au portage que l'on souhaite faire de la SCIC : prendre part au capital est important, mais le plus efficace est avant tout d'en faire la publicité dans ses rangs !

✓ Il est aussi important de noter les **évolutions de pratiques** dues à un fonctionnement en SCIC. Les agriculteurs ont pu adapter leurs pratiques à une demande qui leur était visible ; production de brotard engraisé par ailleurs à l'herbe, plantation de nouvelles variétés végétales, fabrication de charcuteries moins salées par les bouchers de la SCIC 09 Montagnes. Dans une des SCIC, les pratiques sur les prix ont pu évoluer dans le sens où celui-ci est concerté, majoritairement entre la gérante de la SCIC est les producteurs.

✓ Enfin, la SCIC a parfois permis de faire **évoluer l'image** de certains acteurs sur le territoire en les intégrant à un objet coopératif en nom collectif. D'anciennes barrières sociales ou politiques ont ainsi pu être franchies, comme dans cet exemple de SCIC où des salariés d'EdF pro-nucléaires se sont associés à de vrais militants du bio, anti-OGM et anti-nucléaires... Dans une autre SCIC, la concertation inhérente au statut est un vrai moyen d'éviter des conflits en **provoquant le débat et amont** et non en aval des actions.

b) Une démocratie idéale en théorie...difficile à faire fonctionner en pratique

Le constat est le même dans les trois SCIC : l'animation coopérative est très difficile à faire fonctionner, d'autant plus dans les systèmes SARL (Société A Responsabilité Limitée), qui ne soumettent les

gérants à aucune consultation des sociétaires pour l'administration de la société. Des systèmes ont été inventés pour pallier cette faiblesse démocratique des SARL (conseil de gestion, groupe de délégués collégiaux...) mais ceux-ci se réunissent peu en réalité, voire pas du tout. Un technicien de collectivité ayant longtemps essayé d'animer la vie démocratique d'une SCIC déplore ainsi que les sociétaires préféreraient tous laisser la gestion et les décisions au gérant. De même, lorsque les collègues existent afin que tous les intérêts soient bien représentés lors des prises des décisions, ceux-ci ne fonctionnent pas lors des AG car les décisions sont prises à l'unanimité... Dans les SCIC rencontrées qui ont créé des collègues, ceux-ci sont identiques aux catégories, ce qui signifie que le type de lien entretenu avec l'activité de la SCIC (de salariat pour les salariés, commercial pour les bénéficiaires, financier pour les financeurs...) définit aussi une convergence d'intérêts. Cependant, ce choix a surtout été fait par « simplicité » Le fait de ne pas faire appel aux collègues pour voter est toutefois synonyme d'une **bonne vie coopérative**, selon un accompagnateur de l'URSCOP rencontré. D'après lui, l'AG ne doit pas être le lieu où les décisions sont prises : les décisions sont plutôt prises en Conseil d'Administration, ou « dans les couloirs ». L'AG ne fait qu'entériner des décisions. Elle est l'expression d'une **démocratie formelle**, alors qu'une SCIC a besoin d'une **démocratie relationnelle**, qui se déroule ailleurs qu'en AG. Le tout est donc de créer des lieux de participation innovants, à la manière du « Comité de Veille » décrit en Annexe S. Celui-ci permet aux sociétaires de s'impliquer à différents niveaux, sur différentes missions. Pour une bonne vie coopérative, il est nécessaire selon l'accompagnateur URSCOP d'avoir un rôle d'animation du multi-sociétariat qui ne soit pas uniquement porté par un salarié, car « *on a rarement assez de ressources pour payer quelqu'un à faire ça, même si ça serait peut-être l'idéal* ». Dans toutes les SCIC rencontrées, le développement commercial et la gestion quotidienne par les salariés prend en effet le pas sur l'animation du sociétariat, **que les sociétaires soient 10** (comme dans Resto Bio), **ou 40** (dans 09 Montagnes) : il n'y a pas assez de moyens humains pour « *taquiner la coopération* », comme le dit une des gérantes. Selon l'accompagnateur URSCOP, c'est au président de jouer cette animation selon lui, à titre bénévole. C'est en cela que de séparer le président du directeur général est intéressant : « *le directeur n'est alors pas pollué dans son travail par ces questions de gouvernance et d'animation* ».

c) La participation des collectivités dans une SCIC : un engagement politique « de façade »?

Certains acteurs des SCIC déplorent que les collectivités participant au capital se contentent de mettre quelques centaines d'euros dans la société pour **se désengager sur le reste**. On nous évoque ainsi dans un cas un « engagement de façade », les collectivités ayant par ailleurs freiné l'accès à de vrais moyens techniques ou logistiques. Dans un autre cas, les collectivités associées ne font aucune presse de la SCIC : « *ils ne la mentionnent même pas sur leur site internet, n'ont pas de prospectus... c'est à tomber !* ».

d) La sous-capitalisation de départ, un problème majeur dans les SCIC

Les deux SCIC SARL se sont constituées avec très peu de capital : 1800€ pour l'une, 3800€ pour l'autre, car la loi Raffarin de 2001 concernant les SARL permet désormais de créer ces sociétés avec 1€ de capital. Selon l'URSCOP, cette loi est « ridicule » : on ne fait tourner aucune entreprise avec 1€ et **la sous-capitalisation est de fait un problème récurrent dans les coopératives**. Il faut avoir un capital risque, qui permet au moins de couvrir les besoins en fonds de roulement, les avances de trésorerie, surtout lorsque cela concerne une activité agricole. C'est selon l'URSCOP une des raisons pour lesquelles certaines SCIC rencontrées ont pu avoir du mal « à sortir la tête de l'eau » au démarrage de leur activité, délaissant ainsi l'animation et la gouvernance de la SCIC... Une des gérantes nous dit en effet avoir désormais comme besoin prioritaire d'ouvrir le capital, pour constituer un fonds plus solide mais aussi « *pour que les sociétaires se rendent compte qu'on est là sur un vrai outil économique, qu'on n'est pas là simplement pour de l'égo !* ».

e) Le bilan : les perspectives pour notre projet

→ Nous l'avions déjà mentionné, l'association de préfiguration sera le moyen que chacun puisse appréhender l'opportunité économique de se lancer dans une société coopérative. Pour une plus grande durabilité, il apparaît important que l'outil soit **partagé entre un nombre important de sociétaires** ; un capital élevé pouvant ainsi constituer un outil économique plus robuste. Notre groupe de 32 membres pré-repérés paraît, au regard des autres projets, une bonne base. Bénéficier d'outils de financement coopératifs en phase de démarrage ou dans une période de développement bien déterminée est une possibilité intéressante pour une SCIC. Cependant, des apports de sociétaires sont plus indiqués pour la durabilité de l'activité, les financements coopératifs étant souvent dégressifs et volatiles - en général d'une durée de cinq ans- (AVISE, 2004). Par ailleurs, en terme d'opportunité économique, au vu des activités des autres SCIC travaillant dans le même domaine, il semble important que la plateforme n'écarte pas les débouchés privés de la restauration collective, qui pourraient permettre de dégager un chiffre d'affaires plus important (restauration d'entreprise par exemple).

→ L'animation de l'association de préfiguration doit être **une priorité** à ne pas négliger, surtout dans la mesure des conclusions tirées de notre diagnostic. En effet, l'association devra prouver aux « pragmatiques » qu'elle représente une opportunité économique pour eux. Par ailleurs, une partie de membres (les « ouverts ») attend de créer de nouveaux liens ou d'acquérir de nouvelles compétences. Il sera donc nécessaire que les engagés aujourd'hui moteurs puissent motiver largement en permettant l'implication à différents niveaux. En effet, le Conseil d'Administration est un lieu permettant aux engagés de s'impliquer, mais le fonctionnement collectif devra permettre le développement d'autres liens, et ceci plus qu'une fois par an aux AG ! Ainsi, si le Conseil d'Administration juge nécessaire de former des groupes de travail sur des points techniques, ou de mobiliser des adhérents sur des animations ou salons pour représenter la structure, il ne devra pas se limiter aux simples administrateurs. Là où les SCIC rencontrées considèrent ne pas assez soutenir la coopération par manque de moyens humains, l'enjeu pour nous est encore plus important, le projet démarrant avec des acteurs ne se connaissant pas pour la majorité. **Créer la confiance** en permettant aux membres de se connaître à différentes occasions est donc d'autant plus capital. C'est aussi un enjeu d'**enrôlement**, qui nécessite de bien connaître les envies de chacun. Pour cela, nous avons pu commencer à demander les motivations spécifiques de chacun ; ainsi, nous avons mis en relation une élue avec un représentant de parents d'élèves, tous deux désirant mettre en place un argumentaire pour convaincre les parents du bien fondé du « mieux manger dans les cantines du territoire », mais aussi les élus de la nécessité éventuelle de prendre en charge le surcoût éventuellement induit par des repas locaux.

→ L'avenir révélera donc les moyens à prendre pour assurer la réalisation d'une bonne animation. S'il apparaît que la salariée ne peut gérer seule une animation conséquente et fréquente en plus des contraintes logistiques et commerciales, le rôle de la présidence prend ici toute sa place, à condition qu'il y ait l'envie et le temps. A terme, si l'animation n'est pas suffisante, peut-être serait-ce l'occasion pour les collectivités de se donner les moyens d'être dans un vrai engagement pour l'association, en aidant à l'embauche d'une personne supplémentaire pour gérer certains aspects logistiques ou commerciaux, pour que l'actuelle salariée puisse accorder plus de temps à l'animation de sa structure.

L'enjeu de ces quelques préconisations est de se donner ainsi les moyens d'une implication générale, voulue par l'ensemble des acteurs aujourd'hui sous une forme ou sous une autre, pour une mobilisation dans la durée nécessaire à la construction d'un projet de long terme, qui puisse être adapté aux besoins et motivations de chacun.

4.2.5 Représentation d'intérêts et répartition des pouvoirs dans l'association

En entretien individuel, nous avons tenté d'aborder la question de savoir si les acteurs pensaient que des intérêts différents pourraient bloquer à un certain moment l'avancée de la structure. La seule remarque que l'on ait eu par rapport à cela est « *s'il n'y en a pas qui veulent tirer trop la couverture à eux, ça ira* » ! Cette remarque désigne des personnes qui voudraient « passer à tout prix leur viande », privilégiant leur

exploitation avant les autres. A priori, ce risque concernerait plutôt les « pragmatiques ». Les acteurs soulignent en tout les cas la nécessité qu'une personne « neutre » chapote le tout, pour que la répartition soit équitable. Ce sera donc au rôle de l'animatrice, conjointement avec le président, d'assurer cette équitabilité. Seuls les élus rencontrés sont attentifs à la juste prise en compte de tous les intérêts, en nous faisant part de leur volonté **de ne pas laisser les agriculteurs majoritaires**. Mais dans le contexte de notre projet, comment prendre en compte cette demande sans bloquer la dynamique mise en place, très récente et donc encore fragile ? Il a été décidé de garantir une représentativité de chacun au Conseil d'Administration, qui sera le principal lieu de discussion et de prise de décision. C'est ainsi qu'en accord avec les acteurs, nous avons décidé d'inscrire dans les statuts la clause suivante : « *Le conseil d'administration se compose d'au minimum un représentant de chaque catégorie, et chaque catégorie ne pourra représenter que 50% maximum de l'ensemble des sièges, sous réserve de candidatures.* ». Ainsi, nous fixons un maximum à la représentation d'une catégorie de membres, qui ne pourra être majoritaire au CA, sans pour autant figer un nombre de sièges pour chacun qui pourraient ne pas être remplis à l'heure actuelle. Si l'association est amenée à se transformer en SCIC, lors du travail sur les collègues, la répartition du nombre de sièges **sous réserve de candidatures** –tel que cela est inscrit dans la plupart des statuts SCIC- devra être précisée.

En effet, créer des collèges de pouvoirs figeant les rapports de force possibles par **des modalités de vote à adopter en AG** est une possibilité offerte aux SCIC (voir Annexe T). Ce travail ne pourra se faire qu'à l'avenir, en concertation avec l'ensemble des catégories concernées. Il serait en effet prématuré et risqué de déjà fixer ces pouvoirs sans avoir de recul sur le déroulement des concertations dans leur ensemble. Le travail sur les collègues pourra donc s'effectuer en partenariat avec Alter'incub au moment du passage en SCIC si celui-ci s'effectue, avec le recul que l'on aura sur le déroulement des concertations, notamment celles qui auront lieu aux réunions du conseil d'administration. Si l'association est amenée à durer plusieurs années, la répartition des voix à adopter en AG pourra toutefois être précisée dans le Règlement Intérieur de l'association. L'exemple d'une répartition possible des collèges est donné en Annexe T.

4.3 La suite : consolidation et élargissement du réseau autour de l'association pour un projet de relocalisation alimentaire durable

4.3.1 L'insertion du projet sur le territoire

➤ **Communiquer largement pour publiciser l'association**

L'association démarre aujourd'hui avec les « pragmatiques » et les « engagés ». Seulement, comme nous l'avons dit, d'autres membres n'ont pas encore d'intérêt dans la plateforme ou ne sont pas sûrs de leur légitimité, ne sachant pas forcément quoi pouvoir apporter au collectif. Le point important est donc de maintenir avec les membres déjà rencontrés et informés du projet un niveau d'information constant sur le projet, à la fois pour éviter des rumeurs ou incompréhensions, mais aussi pour publiciser progressivement l'association. Si un « **langage commun** » va continuer à se créer au sein de l'association, ce langage devra progressivement **être audible** par l'ensemble des acteurs du territoire pour permettre que, comme le précisait Beuret (2009), l'innovation du projet s'impose en tant qu'innovation sensée et cohérente. Le moyen est à imaginer ; une newsletter pourrait être adaptée, mais pour les producteurs n'ayant pas internet et ne pouvant être informés par un quelconque réseau, nous proposons d'inclure systématiquement un encart concernant l'avancée de l'association dans chaque exemplaire du Journal du Parc, envoyé deux fois par an à tous les habitants du Parc.

➤ **Qui pourrait intégrer le collectif à l'avenir ?**

Les représentants des SCIC rencontrés souhaitent ne pas être nombreux, pour ne pas créer « *une nébuleuse plus que ça ne l'est déjà* », pour ne pas que la coordination devienne impossible. Du côté de la SCIC Resto Bio, la seule volonté majeure serait de faire rentrer au capital les collectivités, « *pour qu'elles*

comprennent que le projet les concerne avant tout ! ». Dans une autre SCIC, la volonté, plus que de « *toucher de nouveaux membres* », est celle d'ouvrir le capital, pour constituer une base financière plus solide... Bien qu'un gérant nous parle d'une bonne taille de SCIC « *à 40, 50 sociétaires, pas plus* », d'après l'URSCOP, il n'y a pas d'idéal au niveau « *taille* », puisqu'une SCIC comprenant 10 sociétaires n'a pas une gouvernance exemplaire, alors qu'une autre SCIC de Midi-Pyrénées, qui comprend plus de 60 membres, a une très bonne vie coopérative. Par ailleurs, le mode « **gagnant-gagnant** » est le point primordial à respecter selon cet accompagnateur, pour qui « *la cooptation est le premier principe coopératif* ». Cela signifie qu'à partir du moment où un collectif est constitué, il peut considérer une demande d'adhésion si le collectif y a un intérêt, et si la personne a aussi un intérêt à rentrer dans le collectif. C'est la question du portage du projet qui doit se poser à cette personne, question que nous avons nous-mêmes posée lors des entretiens à l'ensemble des membres aujourd'hui réunis. La personne doit se demander :

- *Qu'est-ce que j'attends du collectif ?* (Qu'il me permette d'échanger avec des personnes dont je ne connais pas l'activité, qu'il me permette d'avancer plus vite vers un approvisionnement local pour mon établissement...)

- *Qu'est-ce que j'y amène ?* (Des produits manquant à la plateforme, une publicisation dans les écoles, des moyens ou compétences logistiques...)

Cette réflexion se fait d'ailleurs en général autour d'une **charte des associés** dans les cas des SCIC, qui peut être travaillée en amont avec une structure d'accompagnement type Alter'incub à l'occasion de la fondation de la SCIC. Celle-ci est un *memento* qui rappelle le fondement de la SCIC, ses activités, quelle catégorie est admise à y rentrer, et ce à quoi s'engage le sociétaire qui y est candidat (en terme de portage par exemple). Le travail que nous avons réalisé pourra servir de base à ce type de charte. Pour de nouveaux membres, il pourrait être opportun de tester la collaboration dans un premier temps avant d'envisager intégrer le collectif – demande que le Conseil d'Administration validera ou non -. Cela concernerait l'une des associations rencontrées (AS5), qui propose de collaborer en portant le projet de plateforme auprès d'organismes de fêtes de quartier ou de jeunes des Hauts-Cantons, pour que la nourriture y soit meilleure. Cette association pourra tester le travail avec les membres de la plateforme dans un premier temps, et si cela est concluant et que la communication est bonne sur l'évènement, ce sera peut-être aussi, par répercussions, l'occasion de changer les regards « *politiques* » sur cette association, aujourd'hui un peu méfiants.

➤ **Un rôle important pour le comité de suivi**

Un comité de suivi regroupant les partenaires institutionnels ayant souhaité rester partenaires du projet prendra la suite de l'ancien COPIL. Celui-ci peut maintenant prendre sa place en tant que véritable dispositif d'accompagnement « *technique* » tel que celui décrit par Candau et Ruault (2002). Il sera le moyen d'un regard plus large sur les CC du territoire, et sera l'occasion de maintenir une collaboration inter-structures (entre Pays, Parc et consulaires notamment), indispensable pour la mobilisation des producteurs et pour des actions complémentaires. Le comité sera aussi l'occasion d'apporter un regard extérieur sur les avancées de l'association. Ainsi, des producteurs ne se considérant plus adaptés au fonctionnement de la plateforme - trop peu de volume disponible par exemple - pourront être orientés sur des projets portés par le Pays, et vice-versa. Le Comité de suivi permettra aussi de mobiliser des compétences techniques sur l'amélioration de certaines pratiques agricoles vers plus de durabilité, par les partenariats déjà engagés avec l'INRA, les Chambres d'Agriculture, le Service d'Utilité Agricole Montagne Méditerranée Elevage (SUAMME)¹¹... Pour l'instant, les productions des producteurs individuels en viande bovine sont déjà, pour la plupart, marquées par des signes de production durable (AB, Marque Parc), qui devront être valorisés dans ce sens à travers la plateforme. Mais le porc par exemple ne peut bénéficier de la Marque Parc, celle-ci n'étant pas développée pour cette production. Il faudra être en mesure de développer petit à petit pour ces productions,

¹¹ Le SUAMME est un outil de recherche et développement de la CA de l'Hérault, portant sur la valorisation des ressources pastorales et fourragères des territoires d'élevage et la diversification des systèmes de production. Il dispose d'un statut d'Organisme Inter-Etablissements du Réseau de chambres d'agricultures (OIER) depuis 2009.

en construction avec l'ensemble des attentes des membres aujourd'hui présents, une charte de bonnes pratiques de production, en s'appuyant sur des plateformes existantes qui se donnent des exigences de durabilité pour valoriser les produits locaux. C'est le cas de l'expérience « les bons repas de l'Agriculture Durable » de Haute-Normandie, qui aide les producteurs à progresser sur des critères de durabilité à l'aide de la méthode IDEA, et qui fixe certains points « rédhibitoires » tels que l'utilisation des OGM ou des farines animales dans l'alimentation des troupeaux par exemple.

4.3.2 Utilité sociale et nouveaux indicateurs de richesse : quel capital social créé par l'association ?

Afin d'évaluer l'intérêt social global de l'association ainsi créée, il apparaît nécessaire de s'attacher à décrire le réseau qui va prendre forme au sein de l'association, et autour de celle-ci. Le regroupement des acteurs étant très récent, nous n'avons pas eu assez de temps pour qualifier précisément la nature des liens entre tous les acteurs (connaissance, amitié, échange de conseils, coopération par exemple) ni de les quantifier ; cela peut constituer une piste à approfondir par la suite. Il serait intéressant de comparer ces liens – qualitativement et quantitativement – entre l'étape d' « avant » et celle d' « après » l'intégration des membres à l'association. Néanmoins, nous avons déjà pu interroger notre échantillon d'acteurs « moteurs » ayant participé aux deux réunions de travail sur leurs liens existant préalablement au projet (avant 2008) et leurs liens actuels. Nous n'avons pu différencier que des liens de connaissance et des liens de coopération (travail ensemble). La matrice de ces liens est présentée en Annexe U : nous remercions à cet égard M. Alain Degenne qui a pu représenter graphiquement les matrices que nous lui avons transmises. Nous pouvons d'ores et déjà tirer les conclusions suivantes de ces réseaux :

- La densité du réseau formé par la connaissance des acteurs entre eux est très faible avant le démarrage du projet (la connaissance étant le lien le plus faible qu'on puisse avoir). Ces acteurs moteurs ayant pour la plupart été intégrés très récemment au projet, ce réseau est dans le même état aujourd'hui. Ce réseau présente un grand nombre de **trous structureaux**, définis comme une absence de relations entre deux personnes liées à une troisième (par exemple, entre OP1 et C2 liés à C4, entre C4 et E1 liés à OP5...). La « troisième personne » dans ce cas joue alors un rôle d'articulateur. D'après les enseignements de la sociologie des réseaux, une telle structure favorisant ces positions d'articulateurs est bonne, le **capital social** d'un réseau étant d'autant plus élevé qu'il possède de trous structureaux (Forsé, 2000). Ce capital social est en fait l'ensemble des ressources qui sont mobilisables dans le cadre d'un réseau relationnel. Ce capital pourra permettre de produire des **biens individuels** pour les acteurs du projet (ex. développement de l'entraide entre deux producteurs) comme des **biens collectifs** qui bénéficieront à tous (ex. prêt du local proposé par O3 pour le développement des activités de l'association). Enfin, la communauté sociale formée par l'association fournira à ses membres de nouvelles ressources, constituées par **la confiance, la réciprocité des liens dans le réseau ainsi formé**, ces ressources facilitant l'action collective et plus largement la performance économique (Forsé, 2000). A ce titre, certains sociologues considèrent d'ailleurs le nombre d'associations comme un bon indicateur du capital social d'une société.

- Par la mise en perspective des deux réseaux de coopération « avant » et « après » le projet, nous nous apercevons que la densité de ce réseau a légèrement augmenté depuis le démarrage du projet, de nouvelles coopérations ayant pu être effectuées entre des acteurs ne se connaissant pas avant (ex. du producteur E5 travaillant désormais avec une coopérative, O3). C'est d'ailleurs autour d'O3 que la coopération s'est le plus développée depuis le démarrage du projet : n'est-ce alors pas pour cette coopérative que le projet a été le plus bénéfique au jour d'aujourd'hui ?

Les liens qui se formeront petit à petit entre les membres, et plus largement avec les partenaires du comité de suivi, pourront quoi qu'il en soit être un bon indicateur de la réussite sociale du projet. En outre, le développement de ces liens sociaux peut aujourd'hui être considéré comme un « **nouvel indicateur de richesse** » (notion développée en Annexe V), au sens où, s'ils ne sont pas monétarisable en tant que tels, ces liens représentent pourtant une richesse non négligeable en terme de **capital social créé sur le territoire**.

5 Discussion : biais de l'étude et regard critique sur la mission effectuée

5.1.1 Biais et limites du questionnaire

Lors de nos prises de rendez-vous pour les entretiens et lors de notre présentation personnelle, nous avons mentionné systématiquement notre position de stagiaire au Parc, travaillant sur le projet de plateforme dont ils connaissaient souvent vaguement ou précisément l'existence. Les questions étaient souvent nombreuses par rapport à ce projet, il nous a été nécessaire de rappeler l'état d'avancement du projet quasiment à chaque fois, ce qui, sur un entretien de 1h30 à 2h, nous a à chaque fois pris 30 min au minimum. De plus, la salariée du projet est parfois venue avec nous aux entretiens, pour prendre connaissance avec eux, puisqu'elle venait elle aussi d'arriver à son poste. Etre deux personnes face à l'interviewé n'a peut-être pas aidé certains à être en confiance ; ainsi a-t-on eu le cas de certains agriculteurs - deux en particulier-, très timides, ne disant quasiment rien, dont il a été très difficile d'obtenir des informations. Nous venions de plus au nom du Parc, ce qui a parfois occasionné des critiques vis-à-vis du Parc auxquelles nous n'étions pas en mesure de répondre. Tous ces facteurs ont fait que nous n'avons parfois pas pu passer autant de temps que nous l'aurions souhaité avec les agriculteurs sur certains points, comme par exemple sur leurs raisons de non-implication dans certains réseaux.

De plus, comme les personnes savaient que nous venions au nom d'un projet collectif, nous pouvons imaginer que cela a produit un « formatage » chez certains acteurs, qui peuvent peut-être avoir été très positifs sur les collectifs en général ou avoir parlé de l'intérêt de mieux manger dans les cantines sans réelle conviction, pour être sûrs qu'on ne les évince pas de l'action collective. Cependant, nous pensons que ce formatage a été limité, au vu de la grande diversité dans nos résultats, beaucoup n'hésitant pas à décrire leurs mauvaises expériences et leur méfiance dans les collectifs, et tous ne mentionnant pas au même niveau l'intérêt général du projet.

5.1.2 Une prise de recul sur la mission

Avec le recul, nous sommes bien conscients que nous sommes partis un peu trop rapidement en enquêtes sur le terrain. Le contexte était celui-ci : un essoufflement qui commençait à se faire ressentir chez des partenaires, des producteurs très peu présents, la volonté de tous de passer rapidement à de l'« opérationnel ». Le schéma d'action établi avant notre arrivée avec la structure d'incubation d'entreprises Alter'incub prévoyait d'ailleurs le lancement de l'association en Juin ! Pour être en mesure de réaliser les objectifs de notre mission, il nous a donc paru important d'aller rencontrer tout de suite les acteurs en « battant les campagnes » chez les exploitants en premier lieu. Nous pensons donc ne pas avoir pu prendre assez de recul au démarrage sur le projet, sur ses potentialités. Il nous était parfois difficile de répondre à certaines demandes –même si elles ont été rares- concernant les potentialités économiques du projet. En effet, l'étude de faisabilité était restée assez évasive quant à ces questions, et les chiffres concernant les marchés potentiels, les charges de la structure à monter, etc..., ont été travaillés simultanément à notre enquête par la salariée du projet. Nous nous sommes donc parfois posé de nombreuses questions, lorsque des personnes avaient un intérêt à s'engager dans le projet –pour toutes les raisons que nous avons exposé précédemment-. Est-ce que nous les emmenons vraiment vers quelque chose de réalisable ? Si les producteurs ne sont pas mobilisés, c'est peut-être que le projet ne leur convenait pas ? Nous avons ainsi pu nous apercevoir de la difficulté d'une analyse concomitante à l'action : lorsque l'on est pris dans l'opérationnalité, il devient difficile de prendre du recul, et cela pose la question du temps que l'ingénieur peut, ou doit accorder à la prise de distance avec son objet d'action.

Cependant, au fur et à mesure de nos enquêtes, nous avons tout de même pu faire la part des choses, le terrain étant un de moyens les plus efficaces pour comprendre les raisons qui en avaient poussé certains à

se démobiliser, et voir que le projet pouvait convenir à un certain type d'agriculteur et non à d'autres (ceux pratiquant la VD à 100%, par exemple), et pouvait surtout convenir à rassembler des motivations communes pour agir. De plus, au fur et à mesure de nos contacts avec des projets similaires, nous nous rendions compte que dans la majorité des cas, ce sont les producteurs qui impulsaient les dynamiques, et non les collectivités qui cherchaient des porteurs pour des projets qu'elles avaient monté. Lors de nos entretiens téléphoniques, les remarques étaient toujours les mêmes : « *si vous n'avez pas un noyau de producteurs motivés, laissez tomber* ». **Est-ce donc le rôle d'une structure comme un PNR d'impulser un tel projet plutôt que des producteurs eux-même ?**

Avec le recul, il nous semble que cela soit le cas : le rôle d'une collectivité est bien d'insuffler des dynamiques, de se mettre en capacité d'innover. « Convaincre » *-plutôt que contraindre-* fait bien partie intégrante des missions d'un PNR. Nous nous sommes aperçus que tous les acteurs voulaient aller dans le même sens, se rencontrer, conjuguer leurs efforts. Le PNR, en réalisant ce projet dans le cadre de l'ESS, a réussi là où d'autres initiatives échouent ou s'essoufflent en restant en petit cercle de « convaincus ». En effet, une productrice de SCIC rencontrée a pu nous avouer la difficulté qu'ils avaient à présent à surmonter : celle de sortir d'un « *groupuscule* » qui se connaissait très bien et qui a monté le projet, pour s'ouvrir à d'autres. Le réseau social actuel de la connaissance des acteurs entre eux montre bien que nous ne sommes pas dans ce cas de « réseau fermé ». Grâce à la mobilisation dès le départ d'acteurs très divers, publics comme privés, les volontés de chacun sont réunies et cela pourra d'autant plus permettre au projet d'avancer, et de bloquer certains freins ultérieurs (surcoût dans les cantines, méfiance des parents d'élèves...). Cependant, ceci est à nuancer dans le sens où la légitimité de la collectivité est elle aussi à construire, celle-ci n'ayant pas bonne presse auprès de tous les acteurs du territoire. Ainsi, le projet dans son évolution devra participer à la reconquête de cette légitimité si le Parc, désormais engagé aux côtés d'autres acteurs, se donne les moyens de justifier la cohérence du projet au niveau environnemental comme aux niveaux économique et social sur son territoire. L'objectif pour lui est d'être en mesure de petit à petit « convaincre » autour de lui du bien fondé du projet de départ, ce « bien fondé » n'étant aujourd'hui parfois pas considéré comme tel sur le territoire par certains individus autant que par certaines institutions. Il nous semble en tous les cas intéressant à l'issue de cette étude de retenir cette citation de Candau et Ruault (2002) : « *là réside la force de concertation lorsqu'elle permet la constitution d'un espace public de débats qui vient critiquer l'espace politique et modifier l'ordre établi.* »

5.1.3 Quelle contribution de notre analyse à l'accompagnement d'un projet collectif sur le territoire ?

Comme nous l'avons vu, **l'engagement est une construction**, il dépend de différentes motivations qui évoluent dans le temps. L'analyse des motivations des acteurs nous a permis de commencer à accompagner, progressivement, cet engagement. Afin d'être en mesure d'intéresser, il nous a fallu parfois taire les rumeurs, bien recadrer le projet, publiciser un projet en nom collectif et non au nom de telle ou telle structure. Il a surtout fallu rassurer, préciser que les compétences pouvaient se construire. Notre expérience montre donc l'importance d'être à l'écoute du territoire, de ses acteurs, de leurs besoins, de leur volonté de construire de nouveaux liens. L'expérience a aussi été le moyen de détecter des leviers d'action pour la suite, sur lesquels le collectif pourra s'appuyer : la volonté d'acquérir des compétences pour certains, de développer de nouveaux liens pour d'autres, de revaloriser une image sur le territoire... Finalement, le collectif doit permettre à tous de répondre à une attente commune : être mieux valorisé dans son travail par une reconnaissance de ses pratiques et donc de son statut.

La motivation pour l'engagement ne se décrète pas, elle s'entretient. La confiance entre les acteurs est désormais à créer, les acteurs moteurs voulant et pouvant aujourd'hui co-construire une relocalisation alimentaire en prenant en main le projet, et en décidant progressivement de l'orientation à lui donner.

« *Une autre vie s'invente ici* ».

Le slogan des Parcs le montre ; innover, impulser des dynamiques pour être en mesure de modifier les systèmes alimentaires en place est bien une occasion que peut saisir un Parc Naturel Régional, d'autant plus lorsque son territoire présente une agriculture aussi diversifiée que celle du Haut-Languedoc, l'échelle d'action pour relocaliser l'alimentation étant alors d'autant plus cohérente.

A l'occasion de ce travail, nous avons pu analyser les motivations d'acteurs pour être en mesure de mieux accompagner leur engagement dans un projet collectif, et pour d'autre part dégager des leviers d'action pour un projet durable. Cette analyse est passée par une écoute et la compréhension des besoins et objectifs de chaque acteur, afin d'anticiper leur comportement dans le collectif et de connaître les leviers sur lesquels jouer pour leur implication. Avant tout, l'association que nous avons contribué à monter devra être le lieu d'une participation critique, possible grâce à la connaissance des enjeux de celle-ci. La collaboration sera, l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances - humaines ou techniques - pour les acteurs qui y prendront part, mais aussi de nouvelles compétences, qui leur permettront peut-être de mieux mesurer l'« intérêt général » du projet dans son sens large. Et c'est bien là l'objectif de créer un projet en commun : permettre une participation critique des différents acteurs qui prendront part aux décisions, pour qu'ils soient à même d'arbitrer sur les suites à donner au projet, en toute connaissance des intérêts de chacun dans la relocalisation alimentaire. Abel-Coindoz (2008) montrait ainsi comment des producteurs et acteurs des restaurations collectives choisissant de travailler en circuits courts pouvaient devenir capables de poser et résoudre des problèmes autrement que comme « tout le monde », en développant une logique d'acteur en capacité de poser des choix, plutôt que de simplement suivre un courant majoritaire.

Au-delà de ce que l'on peut prédire sur le succès économique futur du projet, sur la concrétisation de la SCIC ou non, la création de l'association est une réponse à une volonté forte de création ou de consolidation de liens sociaux par la coopération. La dynamique devra donc se poursuivre dans ce sens, en impliquant largement pour que la connaissance des uns et des autres se fasse, pour que la confiance se crée, et que les acteurs arrivent progressivement à la compréhension du système alimentaire local et des ceux qui y sont liés. Cette connaissance est une clé de lecture indispensable pour les acteurs qui, par la concrétisation de leur engagement dans l'association, sont aujourd'hui devenus experts praticiens, voire même décideurs de l'avenir à donner à ce projet.

Adam Gopnik (2008) avait pu tirer une leçon d'une expérience qui l'avait mené à ne manger que des produits qu'il trouverait près de chez lui. Il en avait ainsi tiré une leçon, qu'il nous semble importante à retenir à l'issue de cette étude : le "localisme", c'est aussi un désir d'humanité. « *Manger quelque chose de local, c'est d'abord rencontrer quelqu'un dans les environs.* » Et rencontrer les autres sur son territoire, n'est-ce pas une condition indispensable à son développement durable ?

BIBLIOGRAPHIE

Publications

Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (AVISE) (2004). **Les SCIC, aspects juridiques, organisationnels et financiers**. Gèze P. (dir), Alençon. 21p.

AVISE (2005). **Les SCIC en 40 questions**. Gèze P. (dir), Alençon. 30p.

Baquin P, Mirabaud P.(2006) **Editorial**. In *Nouvelles Coopérations et Territoires*, AVISE, Paris, pp.3.

Beuret J-P. (2009) **La médiation au cœur d'un processus de changement et d'innovation sociale : apports théoriques de la sociologie de l'innovation**. Fiche-repère n°6, 3p.

Callon M. (1986). **Eléments pour une sociologie de la traduction**. In *L'année sociologique*, n°36, pp. 169-208.

Candau J., Ruault C. (2002) **Discussion pratique et discussion stratégique au nom de l'environnement. Différents modes de concertation pour définir des règles de gestion des marais**. In *Economie rurale*, n° 270, pp.19-35.

Crozier M., Friedberg E. (1977) **L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective**. Le Seuil, Paris, 437p.

Chaffote L. (2006) **Typologie des circuits courts et circuits de vente directe, issue des fiches de commercialisation CROC et cahiers de l'Observatoire, outil de formation**. INRA SAD, Montpellier, 1p.

Chaffote L., Chiffolleau Y. (2007) **Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie**. *Les Cahiers de l'Observatoire CROC*, n°1, INRA SAD, Montpellier, 8p.

Chiffolleau Y. (2008) **Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable**. In *Bien manger dans les territoires*. Maréchal G.(Ed.),Dijon, Educagri, pp.18-25.

Chiffolleau Y. (2009) **From politics to co-operation: the dynamic of embeddedness in alternative food supply chains**. In *Sociologia Ruralis*, vol 49, pp. 218-235.

Chiffolleau Y. (2010) **Attention aux nouveaux intermédiaires !**, in *L'information Agricole*, n° 834, Paris.

Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu Rural (FNCIVAM), Fondation Nicolas Hulot pour la Nature. (2009) **Guide de la restauration collective responsable : à l'attention des collectivités et des entreprises**. 80p.

Forsé M. (2000) **Les relations sociales comme ressources**. In *Sciences Humaines*, n°104, pp. 34-37.

Friedberg E. (1980) **L'analyse sociologique des organisations**. In *POUR*, Paris, 110p.

Gaec et Sociétés (2009) **Rapport d'activité PNDA (Plan National de Développement Agricole)**.

Gisclard M. (2005) **Les lieux de vente des produits agricoles du Haut-Languedoc : état des lieux et perspectives de valorisation.** Mémoire de fin d'études, Master Sciences des sociétés et de leur environnement, mention Etudes rurales, spécialité Aménagement et développement rural, Université Lumière Lyon 2, Lyon, 163p.

Hébel P., Siounandan N., Lehuede F. (2009) **Le consommateur va-t-il durablement changer de comportement avec la crise ?** Cahier de recherches n° 268 du CREDOC.

Kapferer J-N. (1989) **Les disparitions de Mourmelon. Origine et interprétation des rumeurs.** In: *Revue française de sociologie*, n° 30-1, pp. 81-89.

Lebas J. (2009) **Circuits courts de commercialisation et redynamisation de l'activité agricole locale en Région Midi-Pyrénées : Etude du projet de plateforme de distribution de produits locaux du Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc.** Mémoire de fin d'études, Master Administration des Territoires et des Entreprises, UFR Sciences Sociales Université Rennes 2, Rennes, 98p.

Lemaitre P. (2009) **Développer l'approvisionnement en produits locaux dans la restauration collective des Pays du forez : étude de l'offre et de la demande.** Mémoire de fin d'études d'ingénieur agricole, option commercialisation, marchés agricoles et alimentaires, ENITAC, Clermont-Ferrand, 40p.

MAAP (2009) **Rapport du groupe de travail « Circuits courts de commercialisation »**, 21p.

Manoury L., Colette F. (2001) **La société coopérative d'intérêt collectif. Repères actuels et questionnements pour demain.** In *Pour*, n°175, pp.165-181.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts.** In *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

Olivier D. (2007) **« Quand l'alimentation cimenter un territoire : les sens du terroir »**, In *Economie&Humanisme*, n°380, pp. 58-61.

Pellequer D. (2009) **L'adoption des circuits courts de commercialisation en milieu agricole : analyse des facteurs et pistes pour l'action en Pays Haut-Languedoc et Vignobles.** Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'agronomie tropicale spécialisée, option valorisation des productions, Institut des Régions Chaudes - Montpellier SupAgro, 148p.

Valorge F. (2010) **Organiser des circuits courts agricoles en SCIC : une solution adaptée, mais exigeante.** FN CUMA, 52p.

Vinck D. (1999) **Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique.** Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. In: *Revue française de sociologie*, pp. 385-414.

Terres en Ville (2009) **La gouvernance alimentaire des agglomérations françaises et la relocalisation des productions agricoles.** 8p.

Communications

Cheyns E. (2010) **Nouvelles formes d'engagement autour du local. Portraits de paysans en vente directe.** In *ISDA 2010*, Montpellier, 28-30 Juin.

Chiffolleau Y. (2009) *Séminaire de lancement du projet CASDAR*, Fédération Nationale des PNR, Paris, 21 Janvier 2010.

Ferraton, C. (2010) **Economie Sociale et Solidaire.** Cours dispensé dans le cadre du *Master 2 IDS*, Université Montpellier 3, Année universitaire 2009/2010. 81p.

Jarrige, F. (2010) **Gouvernance territoriale.** Cours dispensé dans le cadre du *Master TERPPA*, Montpellier Supagro, 19 Octobre 2010.

Hély M. (2010) **Splendeur et croyances de l'Economie Sociale.** Montpellier, Université Paul Valéry, 16 Janvier 2010.

Rastoin (2010) *Table-ronde du colloque « durabilité, identité, alimentation ».* Montpellier SupAgro, 12 Janvier 2010.

Documents internes (non communicables)

Bureau d'Etudes Rurales (BERU), Office National des Forêts (ONF) (1973) **Rapport définitif de l'étude réalisée pour le compte de la délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale.**

Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (2009) **Etude de faisabilité d'un projet de plateforme de distribution.** 52p.

Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc (2010) **Rapport de charte 2011-2023.** 116p.

Sites Internet

CCC France, Association de la Restauration Collective en Gestion directe (consulté en Septembre 2010)

La Restauration collective.

<http://www.ccc-france.fr/index.php?page=200>

Fédération Régionale des CIVAM (consulté en Août 2010) **L'observatoire des circuits courts.**

<http://www.civam-bretagne.org/imgbd/File/circuit%20court%20/ficheObservatoireBAT.pdf>

Légifrance (consulté en Septembre 2010) **Détail du texte de loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche.**

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=C5C686F4B3346CBBCB9DF3C6CA0E3F72.tpdjo03v_2?cidTexte=JORFTEXT000022521587&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id

Les SCOP (consulté en Avril 2010) **SCIC Agrées.**

http://www.scic.coop/p324_FR.htm

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1. Situation du Parc naturel régional du Haut- Languedoc.....	5
Figure 2. Bilan des opérations réalisées à ce jour.....	7
Figure 3. Différenciation de l'engagement des acteurs selon leurs motivations possibles.....	28

Tableaux

Tableau 1. Les principaux atouts et inconvénients des différentes possibilités juridiques.....	33
Tableau 2. Exemples issus de l'analyse des forces et faiblesses des acteurs moteurs.....	36

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE A : Détail d'un contexte favorable pour les Circuits Courts et typologie des producteurs et consommateurs concernés	52
ANNEXE B : Détail des projets d'études en cours pour l'évaluation de l'impact des CC sur les territoires.....	53
ANNEXE C : Principales expériences d'introduction de produits biologiques ou de produits du terroir de haute qualité en restauration collective et localisation.....	55
ANNEXE D : Qu'est-ce qu'un Parc Naturel Régional ?	56
ANNEXE E : Quelques repères du Parc naturel régional du Haut-Languedoc	58
ANNEXE F : Insertion du stage dans la chronologie du projet de création de plateforme	60
ANNEXE G : Diagramme de Gantt de l'étude	61
ANNEXE H : Echantillon des acteurs rencontrés : producteurs	62
ANNEXE H : Echantillon des acteurs rencontrés (suite)	64
ANNEXE I : Guide d'entretien à destination des producteurs.....	65
ANNEXE J : Guide d'entretien à destination des organismes, associations.....	67
ANNEXE K : Guide d'entretien à destination des élus	69
ANNEXE L : Document d'intéressement des élus.....	71
ANNEXE M : Guide d'entretien « gérant » de SCIC.....	72
ANNEXE N : Tableau récapitulatif des différents statuts envisagés	75
ANNEXE O : Tableau ayant servi de trame à la discussion sur les statuts	76
ANNEXE P : Statuts de l'association Régéal d'Oc	77
ANNEXE Q : la SCIC 09 Montagnes.....	82
ANNEXE R : La SCIC Resto Bio	91
ANNEXE S : La SCIC Initiatives Environnement	100
ANNEXE T : Note sur la répartition possible des différents types de membres en collèges de pouvoir dans une SCIC.....	107
ANNEXE U : Matrice de liens entre acteurs « moteurs » de l'association	111
ANNEXE V : Note concernant la définition de « nouveaux indicateurs de richesse ».....	113

ANNEXE A : Détail d'un contexte favorable pour les Circuits Courts et typologie des producteurs et consommateurs concernés

➤ Du côté des consommateurs

C'est dans les premières ligues sociales d'acheteurs, créées au début du XX^{ème} siècle pour sensibiliser aux conditions des ouvrières dans les ateliers de confection, que les mouvements de consommateurs engagés trouvent leurs prémices en Europe. La mobilisation des consommateurs vise alors à revendiquer l'acquisition de nouveaux droits ou la construction d'une solidarité à distance avec d'autres groupes.

Les circuits courts, eux, sont également un moyen de renforcer l'identité des consommateurs à travers la construction d'un lien social avec le producteur. Une enquête menée en 2008 sur le Languedoc-Roussillon a pu faire émerger trois types de consommateurs qui achètent en CC : les *militants*, les plus engagés, « les traditionnels » qui ont toujours acheté leurs viandes et fruits et légumes ainsi, et les « fonctionnels sympathisants », qui s'intéressent à ces circuits lorsqu'ils sont pratiques et sont l'occasion de faire de bonnes affaires.

➤ Et du côté des producteurs

Olagnon et Chiffolleau proposent une typologie des trajectoires de maraîchers en CC à travers l'étude menée sur les filières fruits et légumes dans le cadre du projet CROC (Compétences, Réseaux, Observatoire et Compétences) mené en Languedoc-Roussillon :

- *les innovateurs*, qui se sont orientés vers les CC en réponse aux difficultés rencontrées dans les circuits longs, et qui innovent par la diversification de leur activité (transformation, agri-tourisme...);

- *les hédonistes efficaces*, qui veulent allier un idéal de qualité de vie avec une certaine rentabilité de leurs exploitations. Ils optent donc pour une diversification moyenne, et une production naturelle voire biologique;

- *les spécialistes engagés*, souvent pionniers de la VD et des systèmes de vente par paniers, qui ont plutôt de petites exploitations - 4 ha en moyenne - avec des productions très diversifiées;

- *les idéalistes*, cherchant davantage un retour à la terre plutôt qu'un contact commercial avec les clients, qui représente alors pour eux le côté « subi » de la VD.

Bibliographie :

Chiffolleau Y., Prevost B. (2008) **Consommer local : plus qu'une mode, une éthique ?** in *Le Courrier de la Planète*, n°87, pp. 48-52.

Dubuisson-Quellier S., Lamine C., Le Velly R. (2008) **Le consommateur est-il soluble dans le citoyen ?** in *Le Courrier de la Planète*, n°87, pp. 42-47.

Olagnon M., Chiffolleau Y (2008) **Diversité des producteurs en circuits courts, typologie des maraîchers de l'Hérault et des Pyrénées-Orientales.** *Les cahiers de l'Observatoire CROC/Coxinel*, n°8, Montpellier, 12p.

ANNEXE B : Détail des projets d'études en cours pour l'évaluation de l'impact des CC sur les territoires

➤ Pourquoi étudier les CC à l'échelle des territoires ?

Le contexte du rapprochement producteurs-consommateurs s'inscrit dans un cadre global de mutation des territoires agricoles. Ceux-ci passent de territoires anciennement concentrés et spécialisés en agriculture en lien avec une recherche de productivité et d'économies d'échelle, à des territoires aux activités plus diversifiées, mettant davantage en lien l'agriculture aux services territorialisés, dans le cadre d'une économie qui se tertiarise. (Jarrige, 2010) L'agriculture est donc plus que jamais l'occasion d'un développement territorial intégré, qui voudrait créer davantage de valeur sur les territoires, en renforçant les coordinations et liens entre les acteurs de ceux-ci. Ce développement s'inscrirait dans une logique de **territorialisation** s'appuyant sur la création de ressources spécifiques entre des acteurs économiques pour la différenciation d'un territoire et sa construction, ceci par opposition à une logique de **localisation**, uniquement basée sur les coûts de production spécifiques à ce territoire. (Dénéchère, 2007) Plus qu'un simple rapprochement « économique » des producteurs aux consommateurs par la réduction du nombre d'intermédiaires de commercialisation, il s'agit donc d'étudier leur rapprochement géographique et social dans le cadre de **circuits courts territorialisés**.

➤ Quels sont les projets qui mettent en regard les CC avec les territoires sur lesquels ils s'insèrent ?

Piloté par la FRCIVAM de Bretagne entre 2007 et 2009, **le projet SALT** (Systèmes Alimentaires Territorialisés) vise à mettre au point un observatoire territorial des circuits courts. Ce travail a été l'occasion de définir des échelles pertinentes d'observation des circuits courts, et d'évaluer les impacts de ceux-ci sur les territoires. Selon les premiers résultats des enquêtes, il semblerait que l'échelle d'un territoire administratif (Pays, Communauté d'Agglomération) cohérent avec les habitudes d'achats alimentaires de ses habitants fasse sens pour l'observation territoriale. Aussi, l'échelle des Parcs naturels régionaux, véritables territoires de projets et d'innovation, paraît également pertinente pour l'appréhension des dynamiques territoriales se créant autour des circuits courts. C'est en ce sens qu'en 2009, la Fédération Nationale des Parcs Naturels Régionaux a pu être sélectionnée pour l'obtention de financements du CASDAR (Compte d'Affectation Spéciale du Développement Agricole et Rural) sur **le projet LOCATERRE** : « DéveLopper et Organiser les circuits courts pour répondre aux Attentes des TERRitoires. ». Ce projet de 3 ans (2010 à 2012) vise à travers la mobilisation de 8 PNR pilotes à Observer (Axe 1), Expérimenter (Axe 2), et Diffuser (Axe 3) pour articuler le développement des circuits courts entre les attentes des consommateurs, producteurs et collectivités sur leurs territoires. Le CASDAR permet un partenariat unique entre collectivités, instituts d'enseignement-recherche et chambres d'agriculture. Ainsi sont réunis, sur notre projet, l'Université de Montpellier 3, la Chambre d'Agriculture du Tarn et le Parc naturel régional du Haut-Languedoc.

En Languedoc-Roussillon, le projet de recherche Coxinel, issu du projet CROC, vise à comprendre, à travers l'exemple des filières fruits et légumes, à quelles conditions les CC peuvent aider les acteurs du milieu agricole et du territoire régional à répondre aux enjeux de compétitivité et de développement durable de la région, pour être en mesure d'émettre des recommandations en termes de priorités d'action sur celle-ci. Le travail d'étude aboutira ainsi à une définition d'indicateurs pertinents pour la mesure de l'intégration des CC dans le développement durable. Ceci passera notamment par la co-construction de « nouveaux

indicateurs de richesse » (lien social, reconnaissance du métier d'agriculteur...) qu'il faudra mesurer ensemble, notamment par le biais d'ateliers participatifs.

L'objectif final est celui de savoir si les CC répondent effectivement bien à la nécessité de produire, transformer et consommer sur les territoires en y préservant l'environnement (contre l'érosion des sols, la perte de biodiversité, la pollution des nappes phréatiques par les produits de synthèse...), et en y développant de nouvelles synergies économiques et sociales plus soutenables.

Bibliographie :

Chiffolleau Y. (2010). In *Séminaire de lancement du projet CASDAR : « Développer et organiser les circuits courts pour répondre aux attentes des territoires »*. Paris, 21/01/2010.

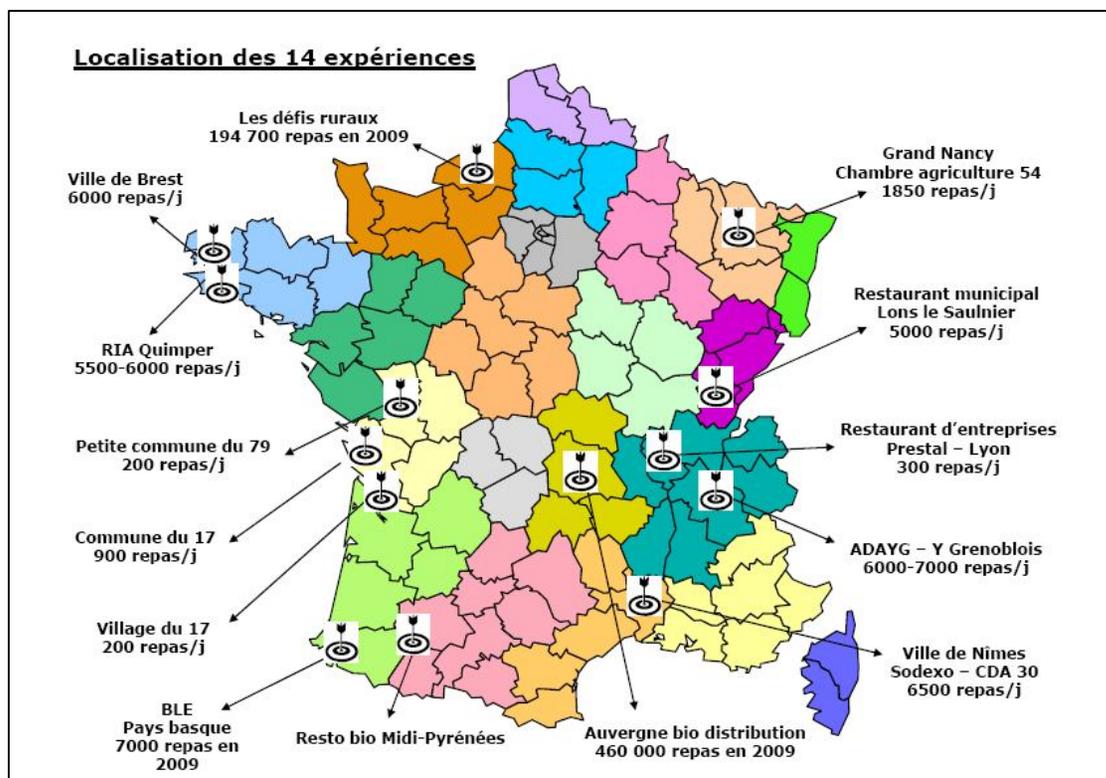
Dénéchère F. (2007). **Repères pour une approche économique des circuits courts dans leur territoire : Concepts et méthodes pour leur compréhension et évaluation**. Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome, Agrocampus Rennes, 89p.

Jarrige F. (2010). **Economie territoriale, les dynamiques de localisation de l'agriculture au regard des modèles d'économie spatiale**. Cours dispensé dans le cadre de la formation TERPPA le 21/10/2010.

ANNEXE C : Principales expériences d'introduction de produits biologiques ou de produits du terroir de haute qualité en restauration collective et localisation

Des initiatives pour alimenter la restauration collective durable ont été impulsées principalement entre 2002 et 2009, en majorité par les collectivités locales elles-mêmes, et pour les autres par des agriculteurs motivés et convaincus. Les initiatives les plus structurées sont répertoriées et localisées ci-contre. A ces expériences se rajoutent d'autres projets, plus récemment structurés (comme les SCIC Self Bio Centre, Inter-Bio Normandie Services, Agribio Provence...). **Aujourd'hui, il existe plus d'une vingtaine de plateformes bios en France.** Afin de se doter d'un réseau capable de fédérer ces plateformes et de mutualiser leurs expériences, la FNAB a recruté un chargé de mission en Mars 2010 chargé de la structuration de ce réseau. 8 structures ont d'ores et déjà adhéré à ce réseau selon lui.

Plus largement, le Réseau Rural Français (RRF), qui fédère différents acteurs du monde rural, travaille sur ces questions de restauration collective durable dans le cadre de son groupe « agriculture et alimentation ». Un séminaire a d'ailleurs été organisé le 21 Juin dernier, afin que les acteurs des initiatives existantes témoignent sur les possibilités et contraintes d'approvisionnement de la restauration collective en circuits courts, en produits biologiques.



Bibliographie : Miehe A., Labriet J., Villard S.(2010). **Tour d'horizon des expériences menées dans les Régions de France métropolitaine.** In : *Journée nationale de la Restauration Collective responsable*, Paris, Réseau Rural Français, 21 Juin 2010.

ANNEXE D : Qu'est-ce qu'un Parc Naturel Régional ?

➤ Historique de création et statut juridique

Le statut de Parc Naturel Régional (PNR) a été institutionnalisé par le décret du 1er mars 1967. Instaurés par la D.A.T.A.R. (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale) en tant qu'outil d'aménagement du territoire, les PNR sont aujourd'hui régis par la loi du 8 janvier 1993 sur la protection et la mise en valeur des paysages (*art. L 244-1 du Code Rural*). Il existe aujourd'hui 46 P.N.R. en France, qui représentent 14 % du territoire français. Ils sont regroupés au sein de la Fédération des PNR de France, créée en 1971 pour défendre leurs intérêts communs, les représenter auprès des administrations et des organismes institutionnels, et mutualiser leurs expériences. Les PNR sont gérés par des syndicats mixtes, regroupement originaux de différentes collectivités (communes, Région, département...) pour la réalisation d'objectifs communs. En cela, ils constituent une forme de coopération intercommunale ; ils font donc partie de la catégorie des EPCI, Etablissements Publics de Coopération Intercommunale.

➤ Les missions d'un PNR

Le cadre législatif, défini par le Code de l'Environnement, fixe 5 missions à un PNR :

- protéger et gérer les patrimoines naturels, culturels et paysagers ;
- contribuer à l'aménagement du territoire ;
- contribuer au développement économique, social, culturel et à la qualité de la vie ;
- assurer l'accueil, l'éducation et l'information des publics ;
- mettre en œuvre des actions expérimentales ou exemplaires.

La gestion globale d'un PNR s'organise autour d'une charte, contrat signé pour 12 ans par les collectivités (communes, départements, Régions) et partenaires de son territoire, après soumission à une procédure d'enquête publique et décret de l'Etat portant classement du territoire en Parc naturel régional. La charte fixe des objectifs en matière de protection, de mise en valeur et de développement du territoire, ainsi que des mesures à mettre en œuvre pour les atteindre. La capacité d'un PNR à assurer la bonne réalisation de ses missions est donc surtout incarnée par sa capacité à faire respecter, par la concertation, les objectifs de sa Charte : c'est le « convaincre plutôt que contraindre », slogan cher à l'ensemble des PNR de France. En effet, l'action d'un PNR relève en effet prioritairement de l'information, de l'animation et de la sensibilisation des habitants et touristes à la richesse patrimoniale de leur territoire. De plus, un PNR assume une réelle vocation d'expérimentation en matière d'actions innovantes à mener pour et par les acteurs de son territoire.

➤ Exemples d'actions concrètes pouvant être menées par un PNR

- Protection de ses richesses naturelles et de ses paysages : portage d'actions Natura 2000, conseil aux communes sur un urbanisme intégré au paysage...
- Mise en valeur du patrimoine culturel par le soutien aux manifestations culturelles locales, la communication sur les musées...
- Action de soutien à l'agriculture et aux énergies durables : aide au développement de techniques de production durables dans les exploitations,
- Promotion des énergies renouvelables dans les habitations et les entreprises, appui à la création de moyens de transports doux
- Soutien à l'économie locale : qualification des produits, services et savoirs-faires par l'attribution de la Marque Parc, accueil d'actifs en milieu rural....

➤ Le fonctionnement d'un P.N.R. : illustration avec le PNR Haut-Languedoc

Le PNR Haut-Languedoc est actuellement en cours de renouvellement de sa charte : Celle-ci déterminera les grandes orientations à prendre pour le développement du territoire sur la période 2011-2023. Le nouveau projet, s'il est validé, orientera ses stratégies en 3 axes : Gérer durablement les espaces ruraux, le patrimoine naturel et le paysage (Axe 1), Accompagner les territoires à relever les défis citoyens du 21^e siècle (Axe 2), Impulser une nouvelle dynamique économique, sociale et culturelle (Axe 3). Cette charte, projet concerté entre les élus locaux et la population, prévoit un nouveau périmètre pour le Parc, en cohérence avec les objectifs de valorisation et de préservation du territoire qu'il se donne. Il inclura 121 communes (57 pour le Tarn, 64 pour l'Hérault), au lieu des 93 actuelles, pour une totalité de 98 234 habitants. La gestion du PNR a été confiée depuis 1973 (date de création du Parc) à un Syndicat Mixte Ouvert, qui comprend des communes, départements, Régions. Le Comité Syndical et son bureau forment les instances décisionnelles du Syndicat Mixte (fig 1.). Il prend l'avis consultatif de personnalités scientifiques, de représentants des associations locales et de partenaires socio-économiques qui sont associés à la réflexion. Enfin, une équipe pluridisciplinaire est chargée de la mise en œuvre des programmes d'actions. Cette équipe s'oriente entre plusieurs pôles : patrimoine naturel, patrimoine culturel, tourisme, productions d'excellence, information et communication, urbanisme et paysage. Le PNR dispose d'un budget de fonctionnement et d'un budget d'équipement autonome. Cependant, ce n'est pas un EPCI à fiscalité propre ; son budget de fonctionnement est alimenté par les participations des collectivités qui le constituent. Il est complété par une contribution de l'Etat (Ministère de l'environnement dans le cadre des contrats de Plan Etat/Régions) : fig 2.

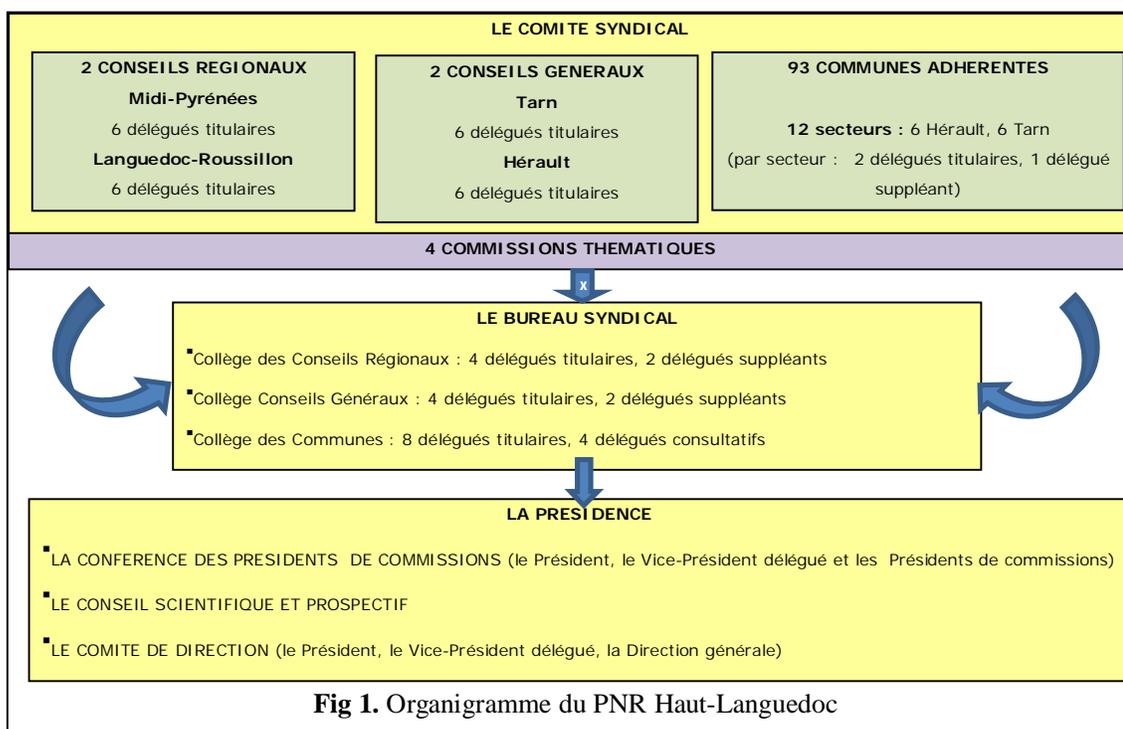
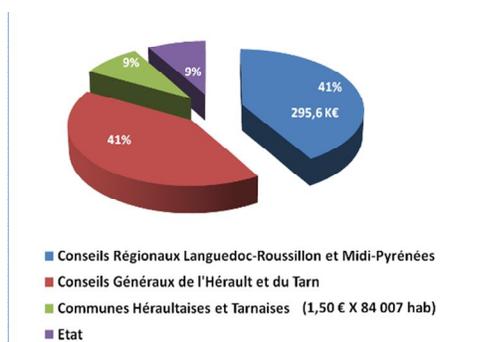


Fig 2. Budget du PNR Haut-Languedoc



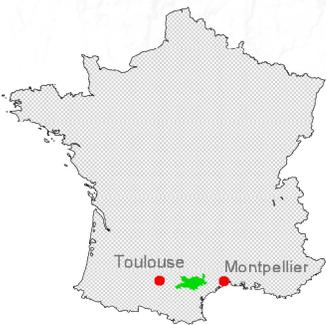
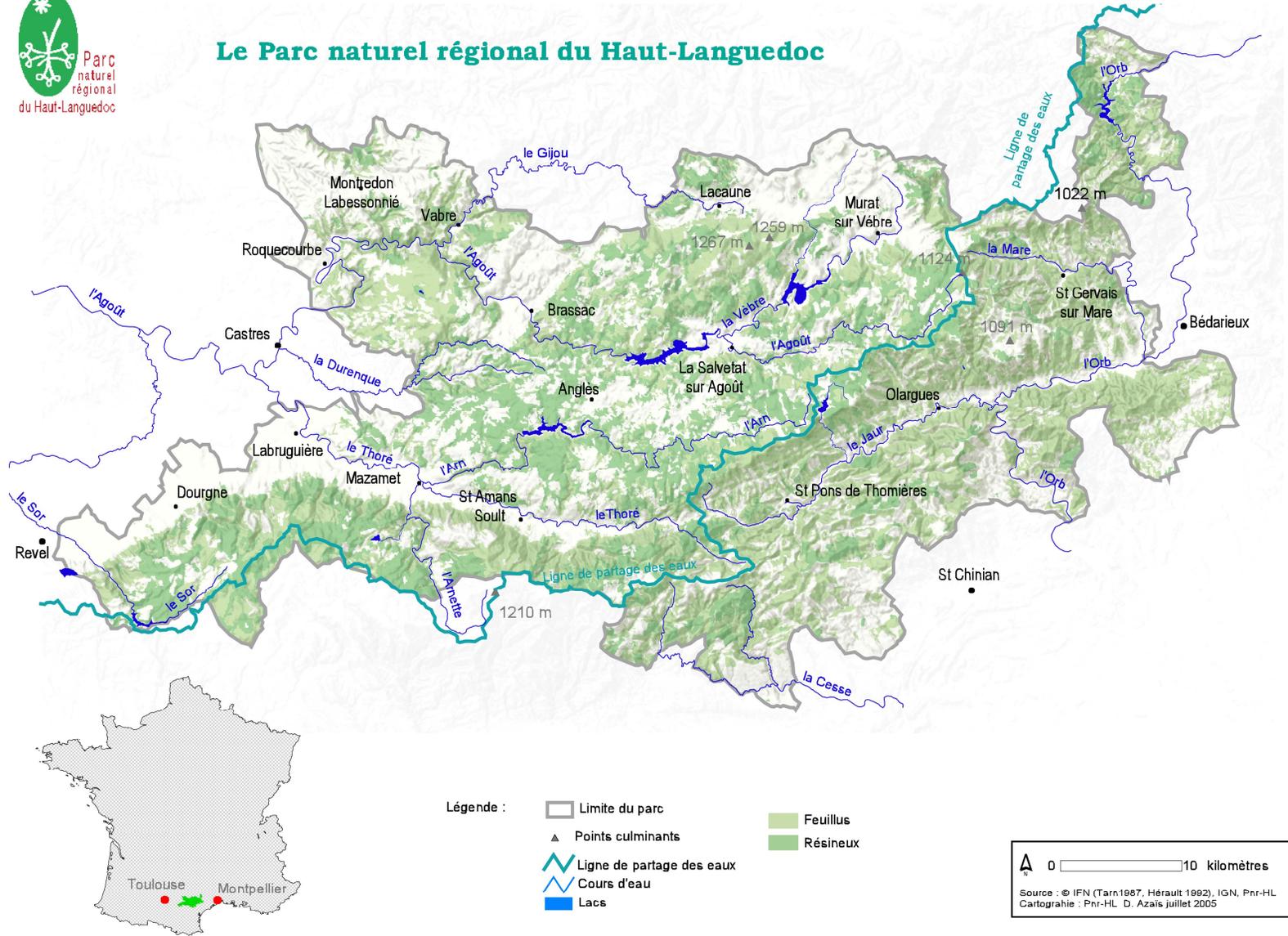
Bibliographie :

- Assie K, 2004. **Etude préalable au soutien d'une organisation territoriale de la vente directe des productions agricoles du PNRHL**. DESS Gestion Sociale de l'Environnement et Valorisation des Ressources, CUFR J-F Champollion, Albi, 80p.
- Fédération des PNR de France (consulté en Août 2010). **Approfondir**. <http://www.parcs-naturels-regionaux.tm.fr/fr/approfondir/gestion-territoire.asp?op=gestion-territoire-introduction>
- **PWP de présentation du PNRHL aux nouveaux élus**. Saint-Pons-de-Thomières, mars 2010.

ANNEXE E : Quelques repères du Parc naturel régional du Haut-Languedoc



Le Parc naturel régional du Haut-Languedoc



➤ **Une diversité agricole résultant de climats contrastés**

Le Parc est classé en totalité en zone de massif de montagne. Orientés d'est en ouest, le massif du Caroux (1091m) et les monts du Somail (1035m) forment une crête qui dessine la limite de partage des eaux entre les versants atlantique et méditerranéens. Aussi, ce territoire bénéficie d'une triple influence climatique : méditerranéenne sur les versants sud-est, atlantique à l'ouest et montagnarde au nord. Cette situation entraîne une grande diversité des paysages, et a l'avantage d'également présenter une importante diversité agricole. Globalement, ce sont la forêt et l'agriculture qui dominent l'espace, occupant respectivement 68% et 30% de l'espace total. L'importance de son espace forestier classe le Parc en deuxième PNR le plus boisé de France. L'agriculture dans la partie tarnaise du Parc est dominée par l'élevage (bovins lait et viande, ovins lait et viande), globalement de type extensif. La partie Héraultaise, elle, offre essentiellement des productions végétales (arboriculture fruitière, viticulture, maraîchage...). Sur l'ensemble du territoire, on retrouve des productions telle que la pisciculture, les volailles, l'apiculture, les porcins, les petits fruits... (fig 1.) Au dernier recensement agricole (RGA, 2000), on comptait 1910 sièges d'exploitation sur le Parc, pour 3112 exploitations recensées en 1988 (-31,8% en 12 ans). L'emploi agricole a aussi subi une nette dégradation, puisque le nombre d'UTA (Unité de Travail Annuel) totales en agriculture a chuté de 32% entre 1988 et 2000. Cependant, comparativement, la SAU totale n'a que peu diminué sur le territoire (-1,2%).

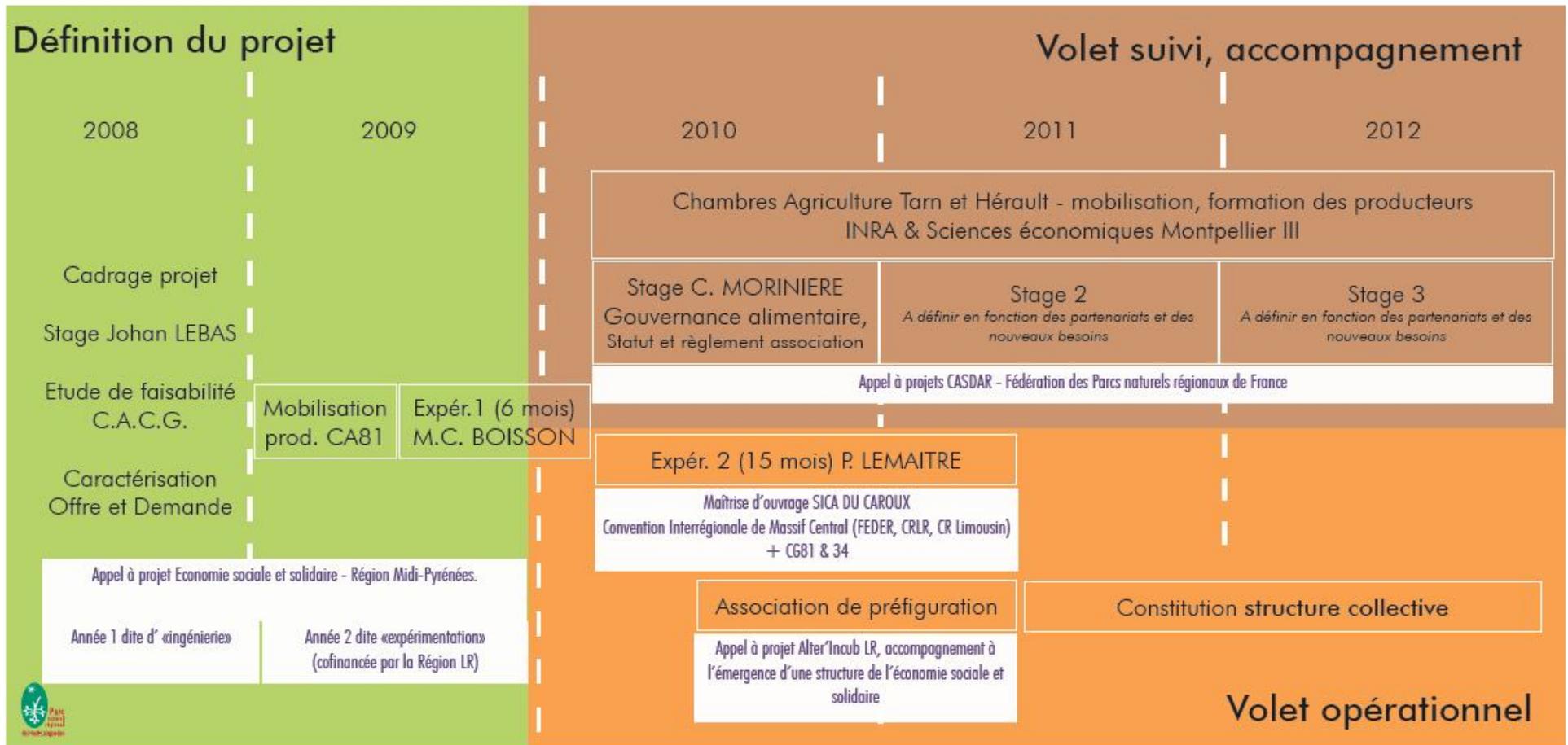
➤ **Un territoire marqué par la ruralité**

La densité de population est relativement faible sur le Parc : elle ne s'élève qu'à 31 hab/km², contre 143 hab/km² dans l'Hérault et 59 hab/km² dans le Tarn. Cependant, cette densité est relativement disparate, entre des cantons forestiers en quasi-totalité où la densité ne dépasse pas 10 hab/km² (canton d'Anglès), et des pôles urbains où elle peut dépasser 200 hab/km² (canton de Bédarieux), voir 600 hab/km² (canton de Mazamet). Cependant, ce territoire rural n'en reste pas moins influencé par deux métropoles qui le bordent, Montpellier et Toulouse, actuellement en pleine expansion. (fig 1.) Ainsi, après une baisse de la population depuis plusieurs années, le développement démographique est reparti à la hausse, notamment sur l'agglomération de Bédarieux, commune par ailleurs intégrée dans le nouveau périmètre du projet de charte.

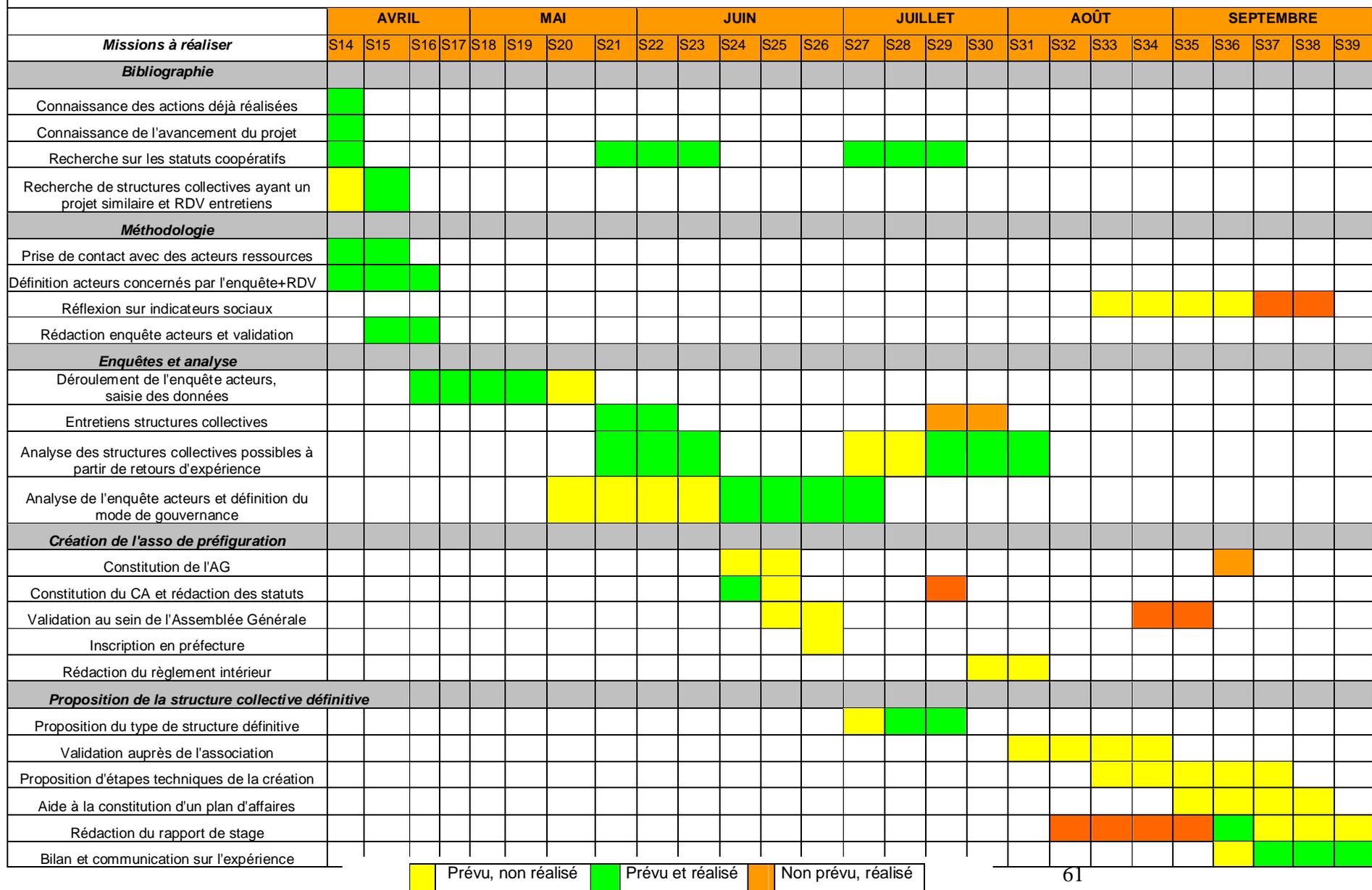
Bibliographie : Documents du PNR Haut-Languedoc.

ANNEXE F : Insertion du stage dans la chronologie du projet global de création de plateforme

Source : P.Charles, 2010



ANNEXE G : Diagramme de Gantt de l'étude



Prévu, non réalisé
 Prévu et réalisé
 Non prévu, réalisé

ANNEXE H : Echantillon des acteurs rencontrés : producteurs

Identification	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Localisation (R=zone Reculée)	81	34	81 (R)	34 (R)	81	34 (R)	81 (R)	81 (R)	81 (R)	81	34 (R)	34	81 (R)
Pratiques													
Production principale	Bovin lait	Fromage caprin	Fromage ovine	Légumes	Porc	Porc	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine
Signe de qualité remarquable (AB : Agriculture Biologique MP : Marque Parc)	-	-	en cours de conversion AB	-	-	-	Label Rouge	MP	MP	MP	MP	MP	MP
Productions secondaires	Volailles, légumes, œufs	-	Viande ovine	Viande bovine	Viande bovine MP	Viande bovine (MP), viande ovine	-	-	-	-	-	Lait brebis	-
SAU (ha)	68	33	62	87	70	83		125	41	125	130	150	144
Cheptel (nb mères production principale sauf indication contraire)	53	60	120	80	50 porcins - 40 bovins	56 porcins - 34 bovins	60	80-90	33	65	50	Vaches : 50	85
UTH	2	2	1	2 (GAEC)	2	2 (GAEC)	2 (GAEC)	2 (SCEA)	1	1.5	4 (GAEC)	2 (GAEC)	4
Commercialisation : type VD=Vente Directe/CL=Circuit Long	VD	VD	VD	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL
Part approximative de la vente en VD (%)	25	100	100	Légumes : 75 Viande : 0	Porc : 10 Veau : 30 Bœuf : 100	Porc : 25 Veau : 40	0	10	20	25	Veau : 35 Bœuf : 100	Viande bovine : 50 Viande ovine : 100 Lait brebis : 0	50
Modalités de VD	Vente à la ferme (magasin)	Vente à la ferme, CE depuis peu	Marchés, livraisons particuliers	Marché+livraison particuliers	Colis + détail - livraison particuliers en camion	Colis - livraison aux particuliers + cantines - Vente en magasin	-	Colis-particuliers	Colis+détail - particuliers + 1 restaurant	Colis - particuliers	Colis - livraisons particuliers	Colis+détail - livraison et vente à la ferme	Colis - livraison particuliers
Réseau													
Appartenance à une CUMA	(présidente)		oui	oui	oui	oui	-	oui	oui	oui	oui	oui	oui
Groupement de producteurs ou autre	non	producteurs fromages fermiers (présidente)+ groupe de	Païs Campestra	non	Païs Campestra+ service de remplacement agricole	Gpmnt d'employeurs, réseau "Bienvenue à la ferme"	-	Caisse locale de Groupama (président)	non	non	Association "Maryse", syndicat des éleveurs, caisse locale Groupama	non	non
Activité politique	non	Avant : listes électorales	non	non	non	non	-	Avant : syndicat agricole	Oui : conseil municipal, Conseil Général ...	non	oui : Conseiller Municipal	non	non
Implication dans le projet													
Participation à l'expérimentation	X			X	X	X		X		X			
Volonté d'implication Mb = Membre/CA=Conseil d'Administration	CA	non	non	Mb	CA	Mb	non	Mb	non	Mb	non	CA	Mb

Identification	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26
Localisation (R=zone Reculée)	81 (R)	81 (R)	81	81 (R)	81	81 (R)	81 (R)	34	34 (R)	34	81 (R)	34	34 (R)
Pratiques													
Production principale	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande bovine	Viande ovine	Viande ovine	Volaille (poulets, pintades, chapons)	Canards	Œufs	Viande Bovine	Fruits transformés (noix, cerises, pêches, abricots)	Viande bovine
Signe de qualité remarquable (AB : Agriculture Biologique MP : Marque Parc)	MP	MP	MP	AB	AB	MP	-	-	-	-	Veau du Ségala	-	AB
Productions secondaires		-	-	-		Viande bovine	Fruits rouges (transfo) - activité gîte	œufs, pommes de terre	Viande ovine	Vin	-	-	Porc
SAU (ha)	60	136	110	103	100	67	46	?	52	?	70	8	240
Cheptel (nb mères production principale sauf indication contraire)	40	55	55	45	45	40 bovins - 140 brebis	40	2000 poulets - 500 pintades	24 000 canards	10 000 poules	67	-	130 porcins - 80 bovins
UTH	1.5	1	1	2	1	2 (GAEC)	2	1	4 (GAEC)	3	2	1	1
Commercialisation : type VD=Vente Directe/CL=Circuit Long	VD/CL	VD	VD/CC/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CL	VD/CC	VD/CC	VD/CL	VD/CC/CL	VD/CL	VD/CC	VD
Part approximative de la vente en VD (%)	33	100	70	-	?	Ovin : 0 Bovin : 100	50	98	10	10	5 à 10	90	100
Modalités de VD	Colis - livraison particuliers	Colis - livraison particuliers	Colis - particuliers	Vente à la ferme (magasin) - agneau : détail ou 1/2 agneau	Vente à la ferme+ Marché +boutique de producteurs de Clermont-l'hérault+groupe d'achat "terroir direct"	Colis - particuliers (qq hôpitaux)	Livraison lycées	Colis - livraison particuliers	Boutiques de prod., marchés	Colis - livraison particuliers - Boutique de prod.			
Réseau													
Appartenance à une CUMA	oui	oui	non	non	oui	oui	non	non	non	non	oui	non	oui
Groupe de producteurs ou autre	SCOP atelier de Biot	Très impliqué dans Marque Parc	Réseau "bienvenue à la ferme"	Atelier de découpe de Biot	non	non	Accueil paysan	producteurs, groupement d'achat, récemment "de fermes en	Boutique paysanne (récent)	SICA	groupement de producteurs pour la livraison de	producteurs "Terre d'Arômes", "Paisans d'amount"	CIVAM, SCOP atelier de Biot, boutique prod.
Activité politique	oui : maire du village	non	non	Avant (maire du village+syndicat)	non	non	non	non	non	non	non	non	groupe anti-éolien
Implication dans le projet													
Participation à l'expérimentation		X	X	X									
Volonté d'implication Mb = Membre/CA=Conseil d'Administration	Mb	CA	Mb	non	CA	non	Mb	Mb	Mb	Mb	Mb	non	non

ANNEXE H : Echantillon des acteurs rencontrés (suite)

Identification : "OP"=organisme public "AS"=Association "C"=Collectivité "Co"=Consulaire	OP5	AS6	AS7	AS8	C1	C2	C3	C3	C4	C5	Co1	Co2
Fonction de la personne rencontrée	gestionnaire	secrétaire	président	directeur	maire	élu	chargé de mission	élu	directrice	chargé de mission	conseiller	conseiller
Définition												
Localisation	81	34	34	81	81	31	81	81	34	81	34	81
Type	achat privé : association	association de soutien	association de producteurs	Asso de valorisation de produits Tarnais	collectivité	collectivité	collectivité	collectivité	collectivité	collectivité	consulaire	consulaire
Pratiques	cuisine centrale	particuliers	boutique de producteurs	producteurs, artisans, industriels	Commune	Région	Département	Syndicat mixte	Pays			
Pratiques remarquables pour le local	Appro local en viande (boucherie)	Réalisation de rencontres citoyens/producteurs		Etude sur l'approvisionnement des collèges			A travaillé sur l'appro des collèges en produits fermiers	A l'origine du projet	Travaille sur des projets d'ESS en CC			
Implication dans le projet												
Participation aux COPILS				X			X		X	X	X	X
volonté d'implication dans la démarche	Mb	non	non	Partenaire	Partenaire	CA	non	non	Mb	Partenaire	Partenaire	Partenaire

Identification : "O"=organisme "OP"=organisme public "AS"=Association "C"=Collectivité	O1	O2	O3	OP1	AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	OP2	OP3	OP4
Fonction de la personne rencontrée	directeur	directeur	gérant	cuisinier	secrétaire	président	président	administrateur	chargé de mission	infirmière et gestionnaire	gestionnaire	gestionnaire
Définition												
Localisation	34	81	81	81	81	81	34	34	34	34	81	81
Type	coopérative	coopérative	achat privé : coopérative	achat public	association de soutien	association de soutien	association de producteurs et artisans	association de producteurs	association de soutien	achat public	achat public	achat public
Pratiques												
Pratiques remarquables pour le local		Avant : magasin de producteurs	Vente de produits locaux	Appro local en F&L (épicerie), viande (boucher)	Volonté d'implication dans "un fruit à la récré"	Groupe de pression pour une meilleure alimentation dans les cantines	Association de promotion des produits du terroir - foires-	Regroupement d'éleveurs extensifs	Sensibilisation du grand public aux CC	Appro local en F&L : épicerie bio locale, parfois SICA du Caroux.	Ne travaille pas en local	Appro local en viande (boucherie) et F&L
Implication dans le projet												
Participation aux COPILS	X	X	X	X	X							
volonté d'implication dans la démarche	CA	CA	Mb	CA	Mb	Mb	à voir	non	à voir	non	non	Mb

ANNEXE I : Guide d'entretien à destination des producteurs

Cadrage de l'entretien

- Présentation personnelle

- Rappel du projet si nécessaire : la volonté du Parc est d'œuvrer pour une meilleure valorisation des productions agricoles locales. Le constat général qui a été fait sur le territoire du Parc est celui d'une désorganisation de l'offre, notamment pour répondre à des demandes diversifiées ou importantes. Un projet a alors émané de ce constat : celui d'une plateforme d'approvisionnement en produits locaux. De nombreux acteurs ayant de l'intérêt pour cette démarche, (restauration collective, épicerie, institutions pour l'approvisionnement des collèges, lycées...), le pilotage du projet a été réalisé par des **représentants de divers horizons**. Une plateforme immatérielle a pour l'instant permis d'approvisionner une maison de retraite, un réseau d'épicerie, et une cuisine centrale. Aujourd'hui, forts de cette expérience, on voudrait élargir l'étendue de ces actions et pérenniser la plateforme. L'idéal serait, pour faciliter les démarches, de créer une association.

- Présentation de l'exploitation : fonctionnement (main d'œuvre, statut), productions principales, système de commercialisation : (pourquoi la VD, avantages et inconvénients)

Mise en regard des besoins de l'acteur et de son intérêt personnel pour le projet

1. Vous avez répondu à une fiche-produit envoyée par le Parc/à notre sollicitation : pourquoi ?
2. Quels sont vos objectifs sur l'exploitation dans les années à venir ? Quelles sont vos priorités ? (Trouver de nouveaux débouchés pour vos produits (plus de valeur ajoutée), assurer une future reprise, diminuer la charge de travail, avoir une meilleure reconnaissance sur le territoire, davantage de lien avec les acteurs du territoire... ?)
3. Quels sont les moyens pour vous d'assurer ces objectifs (augmentation du cheptel, acquisition de terres, modifier le système de commercialisation... ?)
4. La structure peut-elle être un moyen de répondre à ces besoins ?
Si oui : Comment, à quelles conditions ?
Si non : fin du questionnaire
5. Y-a-t'il d'autres raisons pour lesquelles vous auriez un intérêt dans cette plateforme (enfants dans des écoles sur le territoire...)

Perception de l'intérêt général du projet

6. Quel est selon vous l'intérêt d'avoir une telle plateforme sur le Parc ? Quel est l'intérêt d'un fonctionnement collectif ?
7. Comment vous positionnez-vous aujourd'hui par rapport aux circuits courts : si vous deviez choisir, préféreriez-vous que l'on mange au maximum local (« circuit de proximité ») avec

plusieurs intermédiaires si nécessaire, ou que l'on aie un minimum d'intermédiaires possibles entre le producteur et le consommateur ?

Relations avec les autres acteurs du projet et positionnement

8. La plateforme d'approvisionnement est avant tout envisagée comme un projet collectif. Avez-vous l'habitude d'être en contact avec les acteurs suivants ? Dans quel cadre ?
- a) d'autres agriculteurs (CUMA, syndicats...)
 - b) des acheteurs potentiels comme des groupements de producteurs, des supérettes, des groupements d'achat pour la restauration scolaire, des cuisines d'établissements...
 - c) les institutions du territoire : le PNR, les Pays, le Conseil Régionaux et Généraux...
 - d) les consommateurs : parents d'élèves, associations de consommateurs...

Dans le cadre de collectifs dans lesquels vous avez participé, l'organisation est-elle bonne ?
Y'aurait-il des points de fonctionnement qui pourraient être améliorés ?

9. Quels sont selon vous, parmi tous les acteurs cités, ceux qui sont le plus légitimes pour rentrer dans cette démarche et s'y impliquer ? Pourquoi ? Y'en a-t-il que l'on n'a pas cités qui mériteraient d'être représentés ?
10. Pensez-vous qu'il pourrait y avoir des différents avec d'autres acteurs de ce projet ? Comment envisagez-vous la coopération avec eux dans le cadre du projet ?

Implication possible dans la structure

11. Que pourriez-vous apporter au collectif ?
(simple fourniture de produits, idées, appui dans la gestion, ...)
12. Par rapport à votre implication dans ce projet, avez-vous plutôt une volonté :
- a) de simple consultation pour les décisions majeures (adhérent de l'association : AG)
 - b) d'être force de proposition et de décision pour la structure (membre actif de la structure : CA)
 - c) de guider la structure dans son fonctionnement, et de participer à sa gestion administrative et opérationnelle (membre actif du Bureau)
13. Quels seraient selon vous les freins possibles à votre implication dans la structure :
(manque de temps, intérêt, manque de volonté de négociation, peur de conflits...)

ANNEXE J : Guide d'entretien à destination des organismes, associations

Cadrage de l'entretien

- Présentation personnelle

- Rappel du projet si nécessaire

- Présentation de l'exploitation : fonctionnement (main d'œuvre, statut), productions principales, système de commercialisation : (pourquoi la VD, avantages et inconvénients)

Mise en regard des besoins de l'acteur et de son intérêt personnel pour le projet

1. Vous vous êtes engagés dans le Comité de Pilotage/vous avez répondu à notre sollicitation : pourquoi ?
2. Quelle est aujourd'hui votre ligne de conduite par rapport à l'alimentation des enfants ?
3. La structure s'inscrit-elle dans cette ligne de conduite ? Comment, à quelles conditions ?
4. Y-a-t'il d'autres raisons plus personnelles pour lesquelles vous auriez un intérêt dans cette plateforme (sensibilité particulière, enfants dans des écoles sur le territoire...)

Perception de l'intérêt général du projet

5. Quel est selon vous l'intérêt d'une telle plateforme ? Qu'est-ce que cela va permettre sur le territoire ? Quel intérêt d'un fonctionnement collectif ?
6. Comment vous positionnez-vous aujourd'hui par rapport aux circuits courts : si vous deviez choisir, préféreriez-vous que l'on mange au maximum local (« circuit de proximité ») avec plusieurs intermédiaires si nécessaire, ou que l'on aie un minimum d'intermédiaires possibles entre le producteur et le consommateur ?

Relations avec les autres acteurs du projet et positionnement

7. La plateforme d'approvisionnement est avant tout envisagée comme un projet collectif. Avez-vous l'habitude d'être en contact avec les acteurs suivants ? Dans quel cadre ?
 - a) des agriculteurs
 - b) des acheteurs potentiels comme des groupements de producteurs, des supérettes, des groupements d'achat pour la restauration scolaire, des cuisines d'établissements...
 - c) les institutions du territoire : le PNR, les Pays, le Conseil Régionaux et Généraux
 - d) les consommateurs : parents d'élèves, associations de consommateurs

Dans le cadre de collectifs dans lesquels vous avez participé, l'organisation est-elle bonne ?
Y'aurait-il des points de fonctionnement qui pourraient être améliorés ?

8. Quels sont selon vous, parmi tous les acteurs cités, ceux qui sont le plus légitimes pour rentrer dans cette démarche et s'y impliquer ? Y'en a-t-il que l'on n'a pas cités qui mériteraient d'être représentés ?

9. D'autres acteurs de ce projet ont-ils selon vous des intérêts contradictoires aux vôtres ?
Comment envisagez-vous la coopération avec eux dans le cadre du projet ?

Implication possible dans la structure

10. Que pourriez-vous apporter au collectif ?
(simple fourniture de produits, idées, appui dans la gestion, ...)

11. Par rapport à votre implication dans ce projet, avez-vous plutôt une volonté :

- a) de simple consultation pour les décisions majeures (adhérent de l'association : AG)
- b) d'être force de proposition et de décision pour la structure (membre actif de l'association : CA)
- c) de guider la structure dans son fonctionnement, et de participer à sa gestion administrative et opérationnelle (membre actif du Bureau de l'association)
- d) d'être simple partenaire du projet

12. Quels seraient selon vous les freins possibles à votre implication dans la structure :
(manque de temps, intérêt, manque de financement, manque de volonté de négociation, peur de conflits...)

ANNEXE K : Guide d'entretien à destination des élus

Cadrage de l'entretien

- Présentation personnelle
- Rappel du projet si nécessaire

Actions déjà menées par la collectivité sur les CC

1. Vous avez répondu à notre sollicitation : pourquoi ?
2. Quelle est aujourd'hui votre ligne de conduite par rapport à l'approvisionnement des structures collectives ? Par rapport à l'agriculture ? Par rapport aux CC ?
Avez-vous des responsabilités en matière de restauration collective ? Lesquelles ?
3. Quels moyens met en œuvre la collectivité pour atteindre ces objectifs ? (moyens techniques, financiers...)
4. Comment la structure s'inclue-t-elle dans cette ligne de conduite ? Comment, à quelles conditions ?
5. Y'a-t-il des raisons personnelles pour lesquelles vous vous intéressez à ce type de démarche ?
6. Voyez-vous les CC davantage comme « circuits de proximité » ou circuits minimisant au maximum les intermédiaires entre producteur et consommateur ?

Implication possible dans la structure

7. Penseriez-vous être en mesure d'apporter quelque chose au collectif ?
- Participation : décisionnelle (CA), « de membre d'honneur », d'ambassadeur, de relais d'info, aucune ?
A quel titre ? Effectuez-vous plusieurs mandats ?
8. Jugeriez-vous opportun de participer autrement à la structure et si oui, par quels moyens ?
Aide logistique, mise à disposition de moyens techniques
Participation financière : subvention, éventuelle prise de part au capital

Relations avec les autres acteurs du projet et positionnement

9. La plateforme d'approvisionnement est avant tout envisagée comme un projet collectif.
Trouvez-vous cela intéressant ?
En tant qu'institution, avez-vous des exemples de ce genre de fonctionnement avec des acteurs privés et des acteurs de la société civile ? Quelles remarques pouvez-vous faire sur un tel fonctionnement ?
10. Quels sont selon vous, les acteurs qui sont le plus légitimes pour rentrer dans cette démarche et s'y impliquer ?

11. D'autres acteurs de ce projet ont-ils selon vous des intérêts contradictoires aux vôtres ?
L'avez-vous ressenti lors des réunions du comité de pilotage ?
Comment envisagez-vous la coopération avec eux dans le cadre du projet ?

Rôle de l' élu

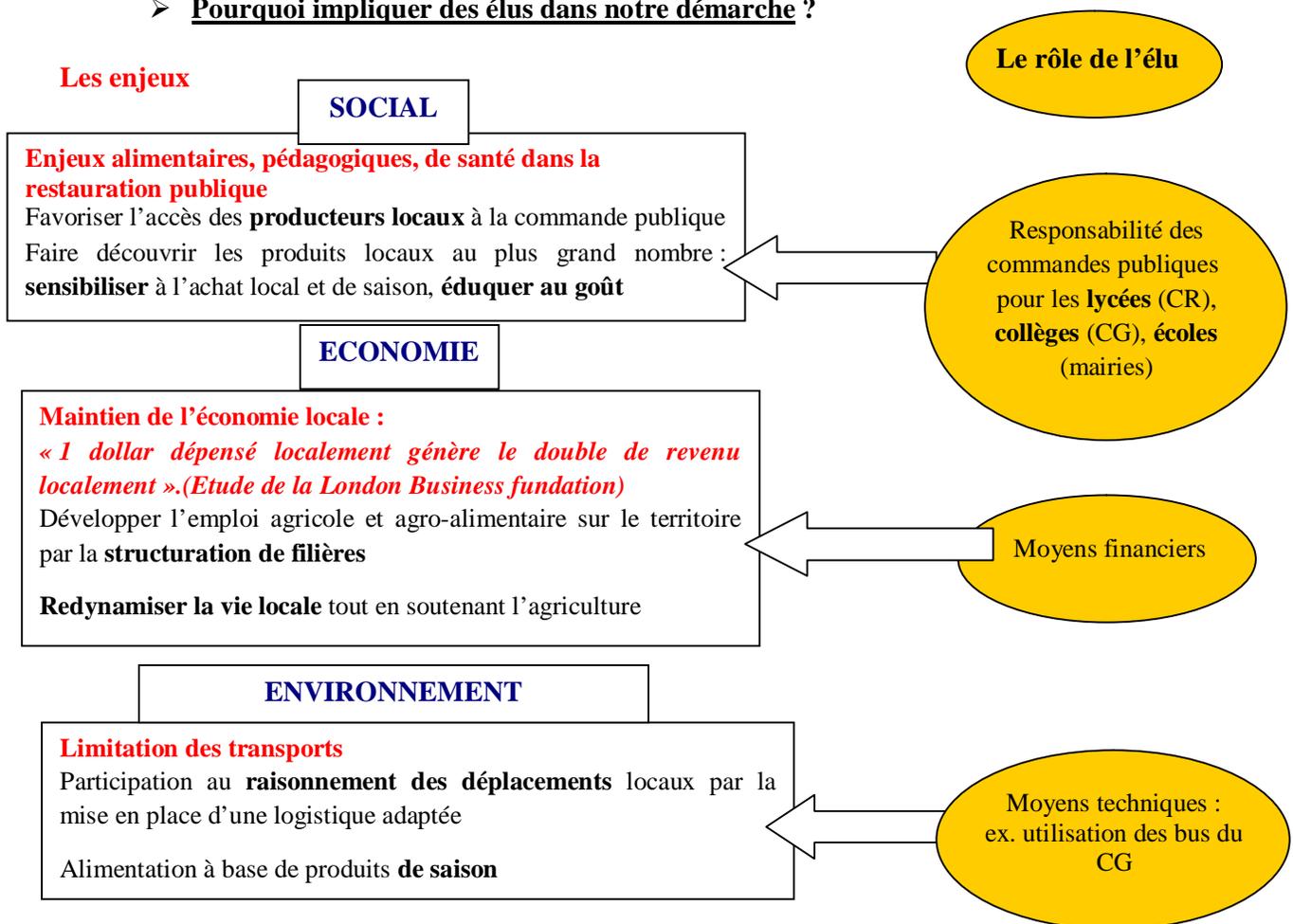
12. Présentation des élus déjà impliqués et de leur participation au Comité de pilotage
13. Au-delà de ça, parler de l'importance de mobiliser de nouveaux élus à travers les différents axes proposés par le document → **doc à communiquer**

ANNEXE L : Document d'intéressement des élus

➤ Notre démarche en quelques mots

Le constat général qui a été fait sur le territoire du Parc est celui d'une désorganisation de l'offre en produits locaux, notamment pour répondre à des demandes collectives importantes. Un projet a alors émané de ce constat : celui d'une plateforme d'approvisionnement en produits locaux. De nombreux acteurs ayant de l'intérêt pour cette démarche y ont été associés, (restauration collective, épiceries, institutions pour l'approvisionnement des collèges, lycées...), et ont assuré le pilotage du projet. Une plateforme immatérielle a pour l'instant permis d'approvisionner une maison de retraite, un réseau d'épiceries, et une cuisine centrale. Aujourd'hui, forts de cette expérience, nous voudrions élargir l'étendue de ces actions et pérenniser la plateforme en répondant à des demandes régulières. Celle-ci se vaudra coopérative et participative, gérée par, et pour le territoire. Une association préfigurant la future structure économique est actuellement en création.

➤ Pourquoi impliquer des élus dans notre démarche ?



➤ Exemples d'élus engagés...

Dans l'Hérault : Claude Barral, Conseiller Général du Canton de Lunel : « nous nous sommes engagés pour l'approvisionnement des collèges en produits locaux ».

- Ailleurs en milieu rural : Edouard Chaulet, Commune de Barjac, dont l'action a été médiatisée par le film « Nos enfants nous accuseront »

ANNEXE M : Guide d'entretien « gérant » de SCIC

Historique _____

- Par qui était portée l'initiative au début ?
- Passage par une association, un groupement, autre ?
- Quels ont été les acteurs impliqués au démarrage du projet ?
- L'implication et la motivation des acteurs en présence a-t-elle suivi dans le temps, est-elle la même aujourd'hui qu'au démarrage ? Quels en ont été, et quels en sont aujourd'hui les éléments moteurs ?
- Quel glissement du groupe « porteur de projet » vers le multisociétariat ?
- Qui a pris le risque financier au départ ? (Hébergement du projet et éventuellement, salaire du salarié..)
- Pourquoi un fonctionnement coopératif a-t-il été choisi ?
- Comment justifiez-vous le caractère d'utilité sociale de la SCIC ?
- Quelles compétences ont été mobilisées pour le montage de la SCIC ?

☞ Evolution depuis le démarrage et autonomie :

	Situation au démarrage	Situation actuellement
Forme juridique		
Chiffre d'affaire		
Capital		
Nombre d'associés		
Catégories d'associés représentées		
Aire d'activité : apporteurs		
Aire d'activité : clients		
Salariés : nombre ETP		
Investissements		
Subventions		
Autres apports extérieurs		

☞ Constitution du capital :

Types d'associés/catégories/collèges	Parts sociales à souscrire au minimum

☞ Constitution de collègues

Collèges et intérêts dans le fonctionnement	Nombre approximatif d'associés	Pouvoirs

Pourquoi ? Ont-ils été constitués dès le départ ? Quelles raisons, qui l'a décidé ?

Pourcentage des voix allouées à chaque collègue : pourquoi ?

Avantages, inconvénients de ce système ?

Y'a-t-il un déséquilibre qui se crée entre les collègues ?

Y'a-t-il des conflits d'intérêt qui se révèlent ou se sont révélés ? Comment ont-ils été gérés ?

Pour le salarié : Comment vit-il sa double qualité de sociétaire, de salarié... et même d'animateur ? Comment arrive-t-il à gérer quotidiennement les décisions, en lien avec les grandes orientations du CA ?

Quelle implication des acheteurs publics possible : dans la catégorie « restaurant collectif » public, est-ce le gestionnaire, le directeur, la collectivité en charge qui doit/peut avoir une représentation et un pouvoir de décision dans la SCIC ?

☞ Administration et contrôle

SARL : gérance ou cogérance ?

SA : CA et Direction Générale : PDG ou Président et Directeur Général
Directoire et Conseil de Surveillance

Quelle place du salarié ?

A quelle fréquence les différentes instances sont-elles réunies ?

Avez-vous constitué d'autres lieux :

- de délibération politique ?

- de conseil ou de surveillance de l'éthique du projet : comité de consultation, d'éthique, d'orientation ?

- de réflexion technique (par filière par exemple), par des commissions par exemple ?

Pourquoi, quel est leur rôle ? Quel lien de ces antennes avec le reste des membres ?

☞ Motivation et animation du multi-sociétariat

- Qui joue le plus ce rôle d'animation ?

- Quelle motivation des acteurs dans le temps ? Quelle participation aux décisions ?
- Dialogue entre les différentes catégories d'acteurs est-il possible ? Où se déroule-t-il dans le cas où des collèges sont constitués ? Par qui est réalisée la médiation ?
- Différence entre apporteurs membres et approvisionnement ponctuel ?
- Quelles catégories de membres ?

En conclusion : quels facteurs-clés de la réussite d'une bonne gouvernance ?

Prix _____

- Quelle prise en charge du surcoût ? Comment est discuté le prix, la marge effectuée ? (Marge fixe ou non, dépendante des produits ou non...)

Empreinte du projet sur le territoire _____

- Qu'est-ce que cela a permis sur le territoire ?
- Quelle différence avec une autre forme de coopération, comme une SICA, une SCA ??
- Certaines dérives et faiblesses des coopératives classiques (gigantisme, perte de lien des apporteurs avec les décisionnaires, perte de valeurs, « passagers clandestins », insertion dans l'économie mondiale...) pourront-elles selon vous s'avérer aussi pour les SCIC ? Quelles limites faut-il selon vous mettre pour les éviter ?

Limites et besoins actuels _____

- Quelles difficultés (économiques, sociales, de gouvernance...) rencontrez-vous principalement, et comment voyez-vous l'avenir de la SCIC ?

Questions d'ordre plus technique _____

- Quel cahier des charges « qualité » ? Par qui a-t-il été mis en place, qui a pu le valider, comment est-il contrôlé ?
- Quelle limite entre ancrage territorial (=se limiter purement et simplement aux produits d'un territoire clairement délimité) et opportunité commerciale (=se fournir en autres produits pour arrondir le CA) ?
- Quel accès au marché public ? Part des appels d'offre dans les commandes ?
- Questions logistiques : prestataire pour les tournées ? Combien de km et de volume par tournée et quelle fréquence ? Est-il possible de consulter le catalogue des produits ?

ANNEXE N : Tableau récapitulatif des différents statuts envisagés

	Associations	En particulier : association désintéressée avec secteur commercial	Coopératives de loi 1947	SCA, Société Coopérative Agricole	SICA, Société d'Intérêt Collectif Agricole	SCOP, Société Coopérative de Production	SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif	GIE, Groupement d'Intérêt Economique
Objet	Convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices	Association mère désintéressée + secteur "commercial" concurrençant des entreprises commerciales (par le produit vendu, le prix, la publicité, et le public visé)	Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement	Utilisation en commun par les agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité » (production, stockage, commercialisation, transformation, approvisionnements intrants...)	A la base, complément moins "rigide" des SCA	Société commerciale de type SA ou SARL dont les salariés sont les actionnaires majoritaires, propriété collective de l'outil de production	Production de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale	Prolongement de l'activité économique des ses membres : ne doit pas être une substitution.
Porteurs du projet	Un groupe de personnes (physiques ou morales) initiateurs du projet		Co-entrepreneurs	Agriculteurs seulement	Multisociétariat Personnes physiques ou morales	Personnes physiques	Multisociétariat Personnes physiques ou morales	Co-entrepreneurs
Membres	Adhérents		Sociétaires ou adhérents	Agriculteurs seulement Exclusivisme	Agriculteurs + Clients/fournisseurs (tels que négociants) Non exclusivisme, obligation d'avoir des membres non agriculteurs	Salariés	3 catégories min dont 2 obligatoires : Salariés, Bénéficiaires (clients usagers, fournisseurs...), Contributeurs (coll.locales)	Chaque membre ayant une activité trouvant son prolongement dans le GIE.
Objectif	Intérêt des membres (interne) et/ou collectif (externe)		Besoins des associés (interne) et participation d'associés non coopérateurs	Besoin des associés	Besoins des associés (interne) et participation d'associés non coopérateurs	participation à la décision - détention de l'outil de production - mode participatif	Représentation d'intérêts divers sur un territoire	Intérêt économique des membres (interne)
Conditions sur l'activité			Jusqu'à 20% du CA avec tiers	Jusqu'à 20% du CA avec tiers après levée de la règle de l'exclusivisme	50% max du CA réalisé avec des tiers non agriculteurs (négoce)	-	Le caractère d'utilité sociale doit être justifié	Négoce : jusqu'à 30% du CA
Place des collectivités publiques	Adhésion possible		Non	Non	Non	Non	Prise de parts possible dans le capital à hauteur de 20% max.	Non
Capital économique	Non	Non	Oui	Variable	Variable	Variable	Variable	Oui ou non Variable ou non
Capital : conditions particulières			-	-	Doit comporter entre 20% et 50% de parts non agricoles (parts B)	Parts des salariés = minimum de 51%	SARL : pas de minimum SA : mini 18 500€	Pas de minimum Apports en industrie possibles
Effectif d'associés	min. 2			Variable	Variable	min.2, max.100 (SARL) ou 7 (S.A)	min.3, max.100 (SARL) ou min.7 (S.A)	min. 2
Expression du pouvoir	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix	1 homme = 1 voix Répartition possible par collèges	1 homme = 1 voix ou Nb de voix proportionnel aux parts sociales détenues
Pouvoir des salariés	Non		Oui (sauf SCA)	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Pouvoir des usagers	Oui		Non (sauf SCA)	Oui	Non	Non	Non	Non
Gouvernance	Collégiale ou pyramidale - CA et évt. Bureau désigné par l'AG		"mandataires" désignés par l'AG	CA désigné par l'AG	CA désigné par l'AG	Eventuellement collégiale	Eventuellement collégiale CA désigné par l'AG	Libre : organes de gestion, de délibération, de gestion des comptes
Acquisition de la personnalité morale	Déclaration en préfecture et publication au JO	Immatriculation au RCS	Immatriculation au RCS	Immatriculation au RCS	Immatriculation au RCS	Immatriculation au RCS ou RM, publication au J.O	Immatriculation au RCS ou RM, note d'agrément à la préfecture, publication au J.O	Immatriculation au RCS
Publication au RCS	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Révision coopérative	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	oui, annuelle	oui, quinquennale	Non
Distribution des résultats, partage des réserves	Non	Non	(Selon les cas)	distribution de dividendes et rémunération des parts possible	distribution de dividendes et rémunération des parts possible	distribution de dividendes possibles : max. 33 des ENG. Impartageabilité des réserves	distribution de dividendes possibles : max. 10 des ENG. Impartageabilité des réserves	Oui, en cas de bénéfices ou de déficit,
Impôts IS, TVA, CET	Non	Oui si CA > 60 000€	(Selon les cas)	Oui	Oui	oui/non car fonction de la répartition des ENG après clôture de l'exercice	Oui	Non : impôt sur le revenu en fonction de l'activité réalisée au sein du GIE
Taxe sur les salaires	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Responsabilité et représentativité vis-à-vis des tiers	Président ou représentant légal si mode collégial		Gérant ou DG et CA ou Directoire et CS	(idem)	(idem)	SA :Gérant ou DG et CA ou Directoire et CS SARL : Gérant	SA :Gérant ou DG et CA ou Directoire et CS SARL : Gérant	Gérant
+	Simplicité de constitution Cadre de discussion et d'existence sur un territoire (notamment pour les collectivités) Impossibilité de partager les biens en cas de dissolution, mais possibilité d'apport avec droit de reprise Possibilité de recevoir des subventions		Cadre très flou--> pas un statut à part entière--> adaptation du statut en SCA, SICA, SCOP...		Variabilité des effectifs et du capital Possibilité d'associer des tiers		Vraie représentation d'un intérêt territorial Gestion démocratique, surtout en SA, collèges possibles qui garantissent un intérêt collectif Justification d'intérêts autre qu'économiques par son caractère d'utilité sociale Permet de s'associer avec les collectivités territoriales en les impliquant au capital	Seul statut permettant la participation de collectivités Grande souplesse et liberté de fonctionnement Mise initiale de capital libre
-	Activité commerciale mal adaptée au régime associatif Quelle visibilité sur un marché pour les clients?			Réservée à de la production (avec ou sans transformation) en commun Grande rigidité : Activité avec des tiers limitée à 20% Agriculteurs seuls sociétaires possibles, exclusivisme	Pas de possibilité d'intégrer des personnes publiques Apports de parts B (non agricoles) < 50% Activité avec des tiers plafonnée à 50%		- Statut récent, donc peu de recul sur une "bonne gouvernance", peu connus des services de l'Etat - Fonctionnement administratif assez lourd	Justification seulement économique d'une activité Effectif d'associés fixe Fonctionnement non coopératif, mal adapté au territoire Responsabilité partagée en cas de dissolution--> chaque associé peut être tenu responsable en cas de faillite

ANNEXE O : Tableau ayant servi de trame à la discussion sur les statuts

Thème	Les principes	Les objectifs	Les points de vigilance statuts	Schéma de fonctionnement Règlement Intérieur
LE C.A. (Conseil d'Administration)	La logique participative (un homme, une voix) doit se combiner avec la logique gestionnaire : possibilité de création de collèges de pouvoir.	L'organisation des décisions doit favoriser l'expression de tous les points de vue.	Sous réserve de candidatures suffisantes, le CA doit inclure tous les types de membres : un par catégorie d'acteur au minimum.	Collèges à constituer si pas de consensus démocratique
		Pas de sur-représentation d'un type d'intérêt : Avoir un CA fonctionnel mais qui puisse évoluer dans ses membres.	Sous réserve de candidatures, « chaque catégorie ne devra pas occuper plus de 50% des sièges du CA ».Le CA peut être renouvelé tous les ans par tiers (mandats de 3 ans).	Ex. de collèges pouvant être constitués comme les catégories, ou non.
		Assurer un mode de scrutin démocratique	Scrutin à main levée ou à bulletin secret à la demande d'un seul des membres.	

ANNEXE P : Statuts de l'association Régal d'Oc

Article 1 : Fondation

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 ayant pour titre **Régal d'Oc**.

Cette association repose dans sa composition et dans la représentation de ses membres sur la volonté de réunir l'ensemble des acteurs des demandes collectives (restauration collective, épiceries, restaurants traditionnels...), des producteurs agricoles et des fournisseurs de produits du territoire du Parc Naturel Régional Haut-Languedoc (PNRHL) et des villes portes, des élus locaux et d'autres partenaires du projet (parents d'élèves...) pour un système alimentaire durable.

Elle a pour objet la préfiguration d'une société coopérative.

Article 2 : Buts

Par la mise en œuvre de ressources communes entre ses adhérents, l'association a pour buts, entre autres, de :

- dynamiser l'activité agricole du territoire du PNRHL dans une optique de durabilité
- réaliser la promotion des produits du PNRHL
- d'augmenter l'approvisionnement en produits du PNRHL de bonne qualité gustative, dans les établissements du PNRHL en priorité et des départements limitrophes ;
- garantir un espace de discussion pour que l'agriculture puisse correspondre au mieux à la demande collective ;
- faire redécouvrir la diversité et la saisonnalité des produits du territoire du PNRHL.

Article 3 : Moyens d'action

Afin d'atteindre ses buts, l'association se propose de recourir aux moyens suivants :

1. Achat et vente permanente ou occasionnelle de tous les produits ou services entrant dans le cadre de l'objet de l'association
2. Actions de communication et d'information auprès des clients potentiels.
3. Toute autre action visant à renforcer l'objet de l'association, comme de la sensibilisation, de la formation, des actions pédagogiques, etc...

Article 4 : Siège social et durée

Le siège social de l'association est fixé au :

Parc Naturel Régional du Haut-Languedoc – 1, place du Foirail – BP 9 – 34220 SAINT-PONS-DE THOMIERES

Il pourra être transféré sur simple décision du Conseil d'Administration.

La durée de l'association est illimitée.

Article 5 : Membres – catégories et définition

L'association se compose de membres de différentes catégories :

- les membres fournisseurs de biens alimentaires
- les membres acheteurs des produits
- les représentants de collectivités publiques

- les autres membres soutenant l'association

Ces membres peuvent être des personnes physiques aussi bien que des personnes morales.

- Appartiennent à la catégorie des **membres fournisseurs de biens alimentaires**, les producteurs agricoles ayant leur siège d'exploitation sur le territoire du PNRHL ainsi que les coopératives agricoles situées sur le territoire du PNRHL et ses villes portes.
Appartiennent également à cette catégorie, les membres relevant du statut d'artisan ou de transformateur situés sur le territoire du PNRHL et ses villes portes transformant à partir d'une matière première majoritairement issue du territoire du PNRHL.
- Appartiennent à la catégorie des **membres acheteurs**, tout représentant des commandes alimentaires collectives du PNRHL et ses villes portes, hors grande distribution.
- Appartiennent à la catégorie des **représentants de collectivités publiques**, les organismes financeurs qui sont membres de droit. Toute autre collectivité du syndicat mixte du PNRHL ou de ses villes portes appartient aussi à cette catégorie.
- Appartiennent à la catégorie des **autres membres**, toute personne physique ou morale et associations qui soutiennent l'objet de l'association.

🌀 Article 6 : Admission 🌀

Ne peuvent être admises au sein de l'association en qualité de membres que les personnes correspondant aux catégories définies à l'article 5.

L'admission en qualité de membre doit préalablement faire l'objet d'une demande au conseil d'administration. Ce dernier statue sur l'admission des membres s'engageant à respecter les statuts et le règlement intérieur de l'association.

🌀 Article 7 : Radiation 🌀

La qualité de membre se perd par :

- la démission,
- le décès des personnes physiques,
- la dissolution ou liquidation judiciaire des personnes morales
- l'exclusion prononcée par le Conseil d'Administration pour non paiement de cotisation ou tout motif grave portant préjudice à l'association.

🌀 Article 8 : Ressources 🌀

Les ressources de l'association comprennent :

- les cotisations ou droits d'entrée des différentes catégories de membres
- les subventions de l'état, des collectivités publiques et des organismes privés
- le revenu des biens et valeurs de l'association
- les dons de toutes autres ressources qui ne soient pas contraires aux règles en vigueur
- des recettes provenant de la vente des produits, services et prestations fournis par l'association

🌀 Article 9 : Comptabilité 🌀

L'association se conformera aux règles de tenue et d'établissement des comptes applicables à son activité et ses ressources.

🌀 Article 10 : Exercice social 🌀

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

🌀 Article 11 : Fonds de réserve 🌀

L'association constitue un fonds de réserve dont l'objet spécifique est, d'une part de couvrir les engagements financiers qu'elle supporte dans le cadre de son fonctionnement et de faire face à tout ou partie des obligations qu'elle a souscrites, d'autre part de prendre le relais des concours bénévoles et mises à disposition gratuites de locaux, matériels et personnels, qui viendraient à lui faire défaut.

Les mécanismes de fonctionnement et d'abonnement de ce fonds de réserve sont fixés sur décision du conseil d'administration et validés par l'assemblée générale.

🌀 Article 12 : Apports 🌀

En cas d'apports à l'association de biens meubles ou immeubles, le droit de reprise de l'apporteur s'exerce conformément aux dispositions prévues par les conventions conclues avec l'association valablement représentée par son président. A défaut de mention dans le contrat, l'apport est réputé sans droit de reprise. Les apporteurs en fonds associatifs sont membres de plein droit dès réalisation de l'apport. Ils entrent dans l'une ou l'autre des catégories de membres prévues aux statuts.

🌀 Article 13 : Le conseil d'administration : fonctionnement 🌀

Le Conseil d'Administration est composé de 4 à 15 membres, élus pour une durée de trois ans. Le Conseil d'Administration est renouvelable par tiers chaque année, dont la détermination sera effectuée au départ par tirage au sort. Le Conseil d'Administration est élu par l'Assemblée Générale à main levée ou à bulletin secret à la demande d'un seul membre.

Ce conseil d'administration se compose d'au minimum un représentant de chaque catégorie, et chaque catégorie ne pourra représenter que 50% maximum de l'ensemble des sièges, sous réserve de candidatures. Le président du PNRHL es-qualité ou son représentant en est membre de droit.

Par exception, le premier conseil d'administration est désigné par l'assemblée constitutive.

Le Conseil d'Administration se réunit au minimum 4 fois par an sur convocation du Président ou à la demande de la moitié de ses membres. La présence ou la représentation d'au moins la moitié de ses membres est nécessaire pour que le Conseil d'Administration puisse valablement délibérer. Les mandats sont limités à un seul pouvoir par personne.

Les décisions du Conseil d'Administration sont prises par consensus, et à défaut, à la majorité des membres présents. Les délibérations sont prises à main levée ou à bulletin secret à la demande d'un seul membre

Tout membre du Conseil d'Administration qui, sans excuse, n'aura pas assisté à 2 réunions consécutives sans excuse valable, sera considéré comme démissionnaire.

🌀 Article 14 : Le conseil d'administration : pouvoirs 🌀

Chaque membre du collectif peut être habilité à remplir toutes les formalités de déclaration et de publication prescrites par la législation et tout autre acte administratif nécessaire au fonctionnement de l'association et décidé par le collectif.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'association et réaliser tous actes et opérations qui ne sont pas réservées à l'assemblée générale, et notamment :

Il veille à la bonne exécution de la politique et des orientations générales de l'association définies par l'assemblée générale ;

- Il veille au contrôle et à la bonne exécution du budget voté en Assemblée Générale
- Il statue sur l'admission et l'exclusion de membres ;
- Il statue sur les débouchés et l'approvisionnement hors membres de l'association ;

- Il décide de l'acquisition et de la cession de tous biens meubles et objets mobiliers, fait effectuer toutes réparations, tous travaux et agencements, achète et vend tous titres et valeurs ;
- Il prend à bail et acquiert tout immeuble nécessaire à la réalisation de l'objet de l'association, confère tous baux et hypothèques sur les immeubles de l'association, procède à la vente ou l'échange des dits immeubles, effectue tout emprunts et accorde toutes garanties et sûretés ;
- Il arrête les grandes lignes d'actions de communication et de relations publiques ;
- Il propose un montant de cotisation qui est ensuite voté en Assemblée Générale
- Il nomme et révoque les membres du bureau ;
- Il nomme et révoque le(s) salarié(s) chargé(s) d'exécuter la politique arrêtée ;
- Il veille à la bonne application du règlement intérieur s'il en existe un, approuvé en Assemblée Générale de l'association.

Les mandats d'administrateur sont gratuits. Les frais exposés dans l'exercice de leur mission leur sont avancés sur devis ou remboursés sur pièce justificative.

🌀 Article 15 : Le bureau : composition et pouvoir 🌀

Le Conseil d'Administration élit les membres du bureau chaque année. Les membres sortants sont rééligibles. Il est composé :

- d'un président chargé de convoquer et d'aider à l'animation des réunions. Il assume les fonctions de représentation de l'association dans tous les actes de la vie civile.
- d'un vice-président chargé de remplacer le président qui peut aussi lui demander d'assumer des missions particulières,
- d'un trésorier en charge de la régularité des comptes et d'une comptabilité probante. Il rend compte de sa gestion à chaque Assemblée Générale,
- d'un secrétaire général chargé de tout ce qui concerne la correspondance de l'association. Il est le garant des liens écrits avec l'ensemble des membres en s'assurant que la communication entre tous les membres soit bien réalisée.

Par exception, les premiers membres du bureau sont désignés par l'Assemblée Générale constitutive.

🌀 Article 16 : Assemblées générales 🌀

a) Composition et droits de votes

Les assemblées générales comprennent tous les membres de l'association à jour de leur cotisation à la date de l'envoi de la convocation aux dites assemblées. Seuls ceux-ci ont le droit de vote.

b) Convocation

Les assemblées générales sont convoquées par le président au moins 15 jours à l'avance.

c) Assemblée Générale Ordinaire

L'Assemblée Générale Ordinaire entend le rapport d'activité et le rapport financier. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget prévisionnel qui sera géré par les administrateurs et le montant de la cotisation.

Elle se réunit au moins une fois par an, dans les deux mois suivant la clôture de l'exercice social, et comprend tous les membres de l'association à jour de leur cotisation.

L'ordre du jour, le lieu et la date de la réunion sont indiqués sur les convocations écrites par courrier ou e-mail.

L'Assemblée Générale est animée par le Bureau. Elle entend les rapports sur la gestion effectuée par le Bureau, sur la situation financière et morale de l'Association. Elle approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant, fixe le montant de la cotisation pour l'année, délibère sur les questions mises à l'ordre du jour et pourvoit au renouvellement des membres du Conseil d'Administration.

L'Assemblée Générale procède à l'élection et à la révocation des administrateurs.

L'Assemblée Générale peut valablement délibérer si au moins la moitié des adhérents (ou des membres de chaque collègue) sont présents ou représentés.

Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale est à nouveau convoquée avec le même ordre du jour sans délai, et elle peut alors valablement délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des votants.

d) Assemblée Générale Extraordinaire

L'Assemblée Générale extraordinaire a compétence pour procéder à la modification des statuts, à la dissolution de l'association et à la dévolution de ses biens, à sa fusion ou à sa transformation en société coopérative par application de l'article 28 bis de la loi 47-1775 du 10 septembre 1947.

Elle est convoquée par le Président ou à la demande de la moitié plus un des membres inscrits.

L'Assemblée Générale peut valablement délibérer si au moins la moitié des adhérents sont présents ou représentés.

Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale est à nouveau convoquée avec le même ordre du jour avec au moins quinze jours d'intervalle. L'Assemblée Générale peut alors valablement délibérer sur le même ordre du jour quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité des deux tiers des votants.

🌀 Article 17 : dissolution 🌀

En cas de dissolution statutaire ou forcée de l'association, non consécutive à une transformation, L'Assemblée Générale extraordinaire désigne un ou plusieurs liquidateurs et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu à un organisme ayant des buts similaires.

🌀 Article 18 : règlement intérieur 🌀

Un règlement intérieur devra être établi pour préciser tout ce qui n'est pas réglé par les présents statuts. Il est élaboré par le Conseil d'Administration et validé par l'Assemblée Générale.

ANNEXE Q : la SCIC 09 Montagnes

NB pour les Annexes Q, R et S : Ces fiches sont issues d'une étude approfondie de trois SCIC et décrivent leur fonctionnement économique et social, leurs atouts et limites. Les fiches ont été rédigées de manière à faire ressortir les grandes lignes de fonctionnement de ces structures de manière attrayante, pour pouvoir les partager avec les membres de notre projet et leur permettre ainsi de découvrir le statut, celui-ci étant méconnu par la grande majorité.

Nous remercions vivement les personnes ressources rencontrées : le 20/07/2010 à Lavelanet et Montferrier (09) pour « 09 Montagnes », le 23/07 à Tarbes et Pau (65) pour « Resto Bio », le 22/07 à Gourdon (46) pour « Initiatives Environnement ».

1. Présentation et historique du montage de la SCIC



Fig 1. Logo de la SCIC à l'entrée du magasin

La SCIC 09 Montagnes a été constituée autour d'un atelier de découpe situé à Lavelanet, en Ariège. A l'initiative de Richard Moretto, agriculteur actuellement gérant de la SCIC, elle est née du constat d'importantes difficultés économiques que rencontraient les agriculteurs du territoire du Pays d'Olmes, regroupés au sein du Syndicat d'Exploitants du Pays d'Olmes, dès les années 1990. A cette époque, la concurrence était forte, et on faisait la constatation que d'un côté, les agriculteurs du territoire vendaient à bas prix, alors que de l'autre, « ce qu'on retrouvait dans les assiettes sur le territoire, ça pouvait être de la viande de Hollande, d'Argentine ! ». Les marchés étaient de plus en plus verrouillés par de grosses coopératives, et l'abattage par un gros abattoir à Castres, celui de Bigard, qui doit posséder aux environs de 70% du marché national.

La décision est prise de créer un atelier de découpe collectif, qui permettrait aux agriculteurs de posséder un outil collectif pour la transformation et pour la vente de la viande. C'est ainsi que se lance le long et périlleux travail autour du montage juridique et technique de l'atelier...

Motivations pour le choix du statut SCIC

Une CUMA est tout d'abord créée autour du projet d'atelier, vers 1993, 1994. Mais l'équipe ne dispose alors pas de local. En 2004, c'est en fouillant sur internet que Richard, aidé d'un technicien de la Communauté de Communes de Lavelanet, découvre le statut SCIC. Le statut de CUMA, avec le recul, ne leur paraissait plus adapté, car selon eux, « chacun utilisait à sa guise le matériel en CUMA mais personne ne le laissait dans un état correct, et il n'y avait aucun salarié derrière pour être responsable ». Même si le statut SCIC est alors un statut très peu connu et que peu d'expériences existent à l'époque, le statut leur paraît d'emblée adapté à l'atelier de découpe qu'ils veulent monter. Pour créer un vrai projet de territoire, rien de tel que d'impliquer directement les citoyens et les collectivités...et c'est entre la création de la CUMA et la découverte du statut SCIC que le lobbying auprès des collectivités, des agriculteurs et des consommateurs a pu faire tranquillement son chemin. Pour le gérant, impliquer les collectivités, c'est les rendre réellement partenaires : plutôt que de donner une simple subvention sans suivi derrière du devenir de l'argent, au moins, par la SCIC, la collectivité peut avoir un regard sur les finances « *Ce n'est pas normal que l'argent soit balancé sans savoir ce qu'on en fait derrière !* ».

L'intérêt est aussi, selon le président d'une Communauté de Communes impliquée dans la SCIC, de créer un véritable partenariat public-privé avec une implication forte des agriculteurs et une gestion qui

dépendrait de leurs compétences, mais avec des collectivités et des membres de soutien qui pourraient assurer l'équilibre du budget du projet.

Pour la communauté de communes, ce projet représente un véritable potentiel en terme d'économie locale, de tourisme, et également de qualité de vie sur le territoire : c'est tout l'enjeu de ne pas faire manger de viande de qualité qu'aux touristes, mais aussi dans les écoles, les hôpitaux du territoire. « *On est là sur un véritable projet de vie, à une échelle cohérente* ».

Pour les agriculteurs, l'atelier représente un vrai potentiel de nouveaux débouchés, mais également un outil facilement accessible pour la découpe qui serait directement installé sur le territoire. « *Avant, déclare l'un des agriculteurs sociétaires de la SCIC, j'allais découper à Pamiers, ça me faisait trop loin* ».

Pour l'association de citoyens Ides, (Initiatives de Développement de l'Economie Solidaire) l'intérêt qu'un particulier a à soutenir ce projet est avant tout de « développer un vrai mutualisme avec les agriculteurs. Il faut montrer aux citoyens qu'il est important qu'ils s'impliquent dans l'économie locale. *Tant qu'ils n'auront pas conscience de ça, ils iront acheter chez Bigard !* ».

L'agrément SCIC est obtenu en 2005, mais l'atelier de découpe ne commence véritablement son activité qu'en 2007 : il est exactement inauguré en Juin 2007.

2. L'organisation de l'activité

Tout se passe autour du local de la zone industrielle de Pichobacco, à Villeneuve d'Olmes, à quelques kilomètres de Lavelanet. Dans ce local loué à la Communauté de Communes, d'importants travaux de remise en état ont pu être réalisés, et de nouvelles machines (pour la découpe, l'étiquetage..) ont pu être achetées. Là-bas, les agriculteurs stockent leurs carcasses dans une chambre froide prévues à cet effet (fig. 2), font découper leur viande par le boucher présent à mi-temps, retirent pour certains leur viande pour la commercialiser ensuite. D'autres agriculteurs laissent à la SCIC le soin de commercialiser leur viande : la viande est donc stockée emballée dans une autre chambre froide.

Ensuite, un petit magasin a été installé au sein du même local : les produits frais sont présentés dans une borne froid, et sur un présentoir, sont disposées des pommes, ainsi que du jus de pommes et du vin. Les particuliers peuvent y venir acheter ces produits trois jours par semaine, ou passer commande pour des volumes importants. A partir de ce local, Nadine se charge de préparer et de livrer les commandes pour les restaurants collectifs dans une petite camionnette réfrigérée. Elle organise sa tournée de livraison deux jours par semaine, à raison d'une centaine de km par tournée pour un volume d'environ 150 kg de viande livrée. Ses clients sont principalement une cuisine centrale située à Monferrier, deux maisons de retraite, quelques collègues (Foix, Tarascon). Nadine cherche actuellement à démarrer la livraison de l'hôpital de Foix.



Fig. 2 Carcasses entreposées



Fig. 3. Séchage des saucisses



Fig 4. Organisation de l'atelier de découpe

	Situation au démarrage	Situation actuellement
Forme juridique	SCIC SARL	SCIC SARL
Chiffre d'affaire	35 000€	111 000€
Capital	3810 €	
Nombre d'associés	Env. 40	
Catégories d'associés représentées	- Salariés (1) - Usagers : agriculteurs (25) - Associatifs et assimilés (1) - Organismes de droit privé - Organismes de droit public et collectivités (2)	
Aire d'activité : apporteurs	Agriculteurs du Pays des Pyrénées Cathares	
Aire d'activité : clients	Collectivités : cantines, lycées, maisons de retraite du pays des Pyrénées Cathares Magasin : toute clientèle (touristique+locale)	
Salariés : nombre ETP	1 (1 ETP boucher)	1 (0,5 ETP technico-commercial+0,5 ETP boucher)
Investissements	Matériel technique (étiqueteuse, matériel de découpe...) → env. 14 200€	Idem+Camion frigo
Subventions	14 850€	
Autres apports extérieurs	-	

3. La SCIC 09 Montagnes : zoom sur la situation économique et sociale

✎ Constitution du capital

Capital social total : 3810 €

Part nominale : 15,24€

Catégories d'associés/collèges	Parts sociales à souscrire au minimum par la catégorie	Détention minimale de capital de la catégorie
Salariés	25 (381€)	10%
Usagers : agriculteurs	125 (1905€)	50%
Associatifs et assimilés	50 (762€)	10%
Organismes de droit privé	25 (381€)	10%
Organismes de droit public et collectivités	25 (381€)	10%

Le choix d'une telle répartition a été fait lors de la rédaction des statuts, que le technicien de la Communauté de Communes avait intégralement montés. Celui-ci ayant aujourd'hui pris d'autres fonctions dans les Hautes-Alpes, nous l'avons contacté par téléphone pour qu'il nous explique cette répartition. L'objectif, en obligeant statutairement à ce que les agriculteurs détiennent 50% du capital minimum, était d'avoir un capital social qui soit stable au maximum, « afin d'éviter des prises de parts au capital social démesurées, qui seraient capables de déstabiliser la structure. » « Par exemple, si Bigard rentre, et qu'il n'est plus d'accord avec les décisions qui sont prises, il a le droit de partir. S'il a mis 150 000€ dans le capital, qu'est-ce qu'il se passe quand il part ? Tout capote ! ».

☛ La gouvernance : constitution des collèges

Collèges et intérêts dans le fonctionnement	Nombre d'associés	Pouvoirs	Nombre de délégués collégiaux
Salariés	2	10%	1
Usagers : agriculteurs	25	50%	5
Associatifs et assimilés	5	20%	2
Organismes de droit privé	2	10%	1
Organismes de droit public et collectivités	1	10%	1

Les **50% alloués aux agriculteurs** avaient pour but qu'ils puissent être les principaux possesseurs de l'outil mais sans toutefois être majoritaires. L'objectif est ainsi que les agriculteurs ne verrouillent pas totalement l'outil, mais assez que pour la catégorie « organisme de droit privé » ne prenne pas trop d'importance. Ainsi, des structures privées (type grosses coopératives, Unicorps, Arcalis....) ne pourront pas s'accaparer l'outil.

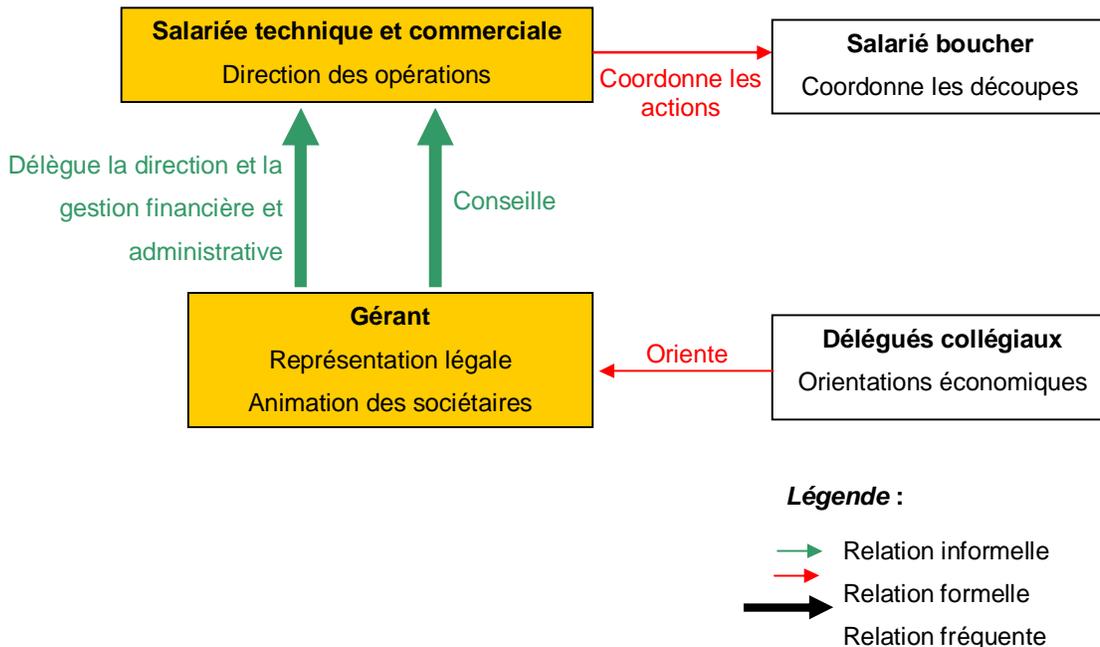
Ensuite, on a donné un **pouvoir de 20% aux associatifs** pour qu'ils aient le même pouvoir, en tant que bénéficiaires finaux, que les organismes privés ou publics que la SCIC sert directement (20% de pouvoir pour les deux collèges réunis).

☛ La gouvernance : autres instances de décision

Bien que le statut SARL ne prévoit pas de fonctionnement en Conseil d'Administration, la SCIC 09 Montagnes a inscrit dans ses statuts des réunions de « délégués collégiaux », qui sont élus tous les ans par l'AG et qui doivent normalement se réunir au moins une fois par trimestre : ils font donc office de CA. Cependant, cette instance ne se réunissant quasiment pas dans les faits, on ne peut donc pas avoir de recul sur ses avantages ou inconvénients.

En parallèle, une commission d'éthique a été créée avec des éleveurs, censés statuer sur l'adhésion ou non d'éleveurs selon une charte de bonnes pratiques à respecter dans les exploitations. Mais là encore, la commission ne fonctionne pas vraiment, c'est plutôt le gérant qui, à lui seul, visite les exploitations.

Schéma-bilan : Les rôles de chacun dans la gouvernance de la SCIC



4. Regards des acteurs : les points positifs...

...Du statut SCIC

✓ **Un moyen de se rassembler** pour éviter de disparaître : selon le gérant, « on est condamnés à vivre en société, on n'a pas le choix alors le but n'est pas de piquer aux autres, mais de vivre ensemble pour ne pas crever ! » « Le mode coopératif, selon un agriculteur, c'est un moyen pour s'en sortir ».

✓ **Une vraie implication de la collectivité**, différente d'une subvention : un réel atout pour une transparence de l'utilisation des fonds publics.

✓ **Un nouveau débouché pour les agriculteurs** : « J'ai un peu adapté mon système, déclare un agriculteur, je fais maintenant un peu plus de brotard, c'est ce qui est intéressant pour moi ».

✓ **Une mobilisation des consommateurs**

En plus que l'association de consommateur participe au capital de la SCIC, celle-ci a permis de leur donner un rôle de militants citoyens. « Les consommateurs nous ont bien aidé, ont été présents dans des manifestations, ont impulsé des partenariats pour que l'on se développe, avec leurs propres réseaux », affirme le technicien de la communauté de communes.

✓ **Un vecteur d'utilité sociale**, la SCIC étant vue comme un moyen de valorisation de territoire, et de développement de l'emploi sur le secteur.

✓ **Un moyen de fédérer les agriculteurs**. Entre agriculteurs voisins sur le territoire, « on ne se parle pas, à cause de la guerre du foncier ». Mais pour la SCIC, il n'y a jamais eu de conflits entre ces agriculteurs qui de fait, se sont réunis autour du même outil pour travailler. Ainsi, un technicien déclare que les agriculteurs se sont tellement fédérés autour de la relocalisation de l'activité de découpe et d'abattage, qu'aux dernières élections de la Chambre, ils se sont tous mobilisés dans le même sens. En effet, le territoire

du Pays d'Olmes a été le seul où les agriculteurs ont voté massivement contre un des candidats, qui était contre le projet d'atelier de découpe et de maintien de l'abattoir.

Tous ces intérêts du statut SCIC sont partagés par l'ensemble des acteurs ; c'est pourquoi ces mêmes personnes ont décidé de remonter une nouvelle SCIC, autour cette fois de l'abattoir de Lavelanet qui menaçait de fermer. Cet abattoir est, avec l'atelier de découpe, un maillon de transformation locale de la viande : afin d'être cohérent, il était nécessaire de se remobiliser sur le maintien de cet abattoir de proximité. Grâce peut-être à l'expérience et la visibilité du projet de SCIC 09 Montagnes, c'est donc aujourd'hui un nouveau projet de SCIC qui a pu voir le jour, auquel ont davantage pris part les collectivités par une participation plus massive de celles-ci au capital social de la nouvelle SCIC, même si leur mobilisation a été tardive et « pas forcément à la hauteur ».

...Du travail en restauration collective

✓ **Impliquer tous les maillons de la chaîne** de l'alimentation : Le chef d'une cuisine centrale rencontré considère que travailler en restauration avec du local, c'est un moyen de structurer les réseaux. « *Sinon, quand on coupe la nourriture du Brésil... que se passe-t-il, que mange-t-on ? L'eau et la nourriture, c'est la vie, la survie, il faut les traiter à part* ».

✓ **Un moyen de sensibiliser largement**, « à condition que les cuisiniers soient motivés, et qu'ils aient le goût de faire partager l'introduction d'aliments locaux. » selon le chef. Il voit dans ce cadre très clairement l'intérêt de travailler avec des animations pédagogiques autour de la confection des repas locaux.

5. Les limites et besoins actuels du projet

* Le manque d'esprit coopératif des agriculteurs

Selon le gérant, une coopérative est vue par 90% des coopérateurs comme « un moyen de pouvoir gratter un peu plus ». « *Personne ne veut surtout s'occuper de la gestion, tout le monde fait confiance mais le jour où il y a un problème, là, c'est le gérant qui trinque, et personne ne veut se mouiller* ». Selon la salariée, le problème est aussi que les agriculteurs n'ont pas toujours la mentalité à fonctionner de façon mutuelle : « *ils préfèrent livrer les collectivités eux-mêmes, alors que cela pourrait être pris en charge par la SCIC ! Pourtant, le nom de l'agriculteur duquel provient la viande est bien indiqué sur chaque paquet livré dans les restaurants... mais il ne le comprennent pas* ».

Sur ces questions, on pourrait imaginer un accompagnement par la Chambre d'Agriculture, mais le gérant de la SCIC dit que le projet n'est pas du tout soutenu par la Chambre, pour des raisons politiques principalement.

* Des réunions trop peu fréquentes

A la question « à quelle fréquence vous réunissez-vous », les sociétaires répondent par des rires... « Pas assez ! ». L'ensemble des délégués collégiaux ne s'est réuni qu'une fois par an, alors que les statuts précisent qu'ils devraient se réunir « *aussi souvent que l'intérêt de la coopérative l'exige et au moins une fois par trimestre* ». Selon le gérant, un vrai travail devrait être fait au sein même des collèges, « *car c'est bien dans les collèges qu'on peut passer les messages* ». « *La logique voudrait que chaque collègue soit réuni par son délégué au moins tous les deux mois pour discuter de ce qui doit être fait* ». Mais là encore, ce sont encore les moyens humains qui manquent dans la SCIC pour assurer une telle animation...

✖ Un développement commercial qui pêche

La salariée considère ne pas avoir assez de temps pour réaliser le développement commercial de la structure : « avec tout ce que je gère, si on me met en plus le commercial, c'est fini ! ». Pourtant, cela serait nécessaire pour être plus visible sur le marché, développer le magasin (visible en figure 1 et 2.). Pour ce qui est de développer le marché de la restauration collective, cela pourrait être intéressant que le cuisinier de la cuisine centrale fasse partie de la SCIC, mais il n'y avait pas pensé jusqu'à maintenant. « *Le fait de travailler en local, c'est pour mettre mon travail en accord avec mes idées avant tout. Si je vois de la viande du Brésil chez des amis restaurateurs, je les allume... Et si j'étais dans la SCIC... je sais que j'embêterai tout le monde pour rentrer dedans !* ». Une autre idée serait, selon la salariée, de commencer à travailler avec les Comités d'Entreprise, qui ont un certain pouvoir d'achat.

✖ Vers une meilleure gestion du travail

Comme il y a peu de sociétaires qui s'impliquent d'eux-mêmes, il y a une charge de travail importante pour la salariée, qui effectue un travail à plein temps officieusement, pour un emploi rémunéré à mi-temps. Le problème est qu'elle cherche à s'installer comme agricultrice, et lorsqu'elle s'installera, elle ne pourra plus dépasser les heures comme elle le fait actuellement... et même pour l'animation de la structure, il faudrait que la SCIC embauche... mais le CA réalisé ne le permet malheureusement pas pour le moment.



Fig 1. La gérante de la SCIC devant son local



Fig 2. Le magasin « Au comptoir d'Olmes »

↻ Autres enseignements généraux pour notre projet ↻

☞ **L'importance d'un travail sur la philosophie du projet**

Même si ce travail a pris trois ans sur la SCIC 09 Montagnes, le gérant note l'importance de cette phase. Sans ce travail, « la SCIC n'a de SCIC que le statut mais absolument pas le fonctionnement et la philosophie ». Selon un consommateur impliqué dans la SCIC, du projet associatif et de la philosophie découlent naturellement les statuts de la SCIC : on a alors des garde-fous de la structure finale. Selon elle, « sans cela, après, quand on se développe, on peut se développer, se développer... et oublier le projet de départ ».

☞ **L'importance d'une coopérative « à taille humaine »**

Selon le gérant, une coopérative où il y a 400, 500 adhérents, c'est trop. A 40, 50 sociétaires, c'est une bonne taille. « Après, on ne se connaît plus, on ne sait plus le prénom des adhérents... il faut alors essaimer le projet ! On n'a pas la vocation de faire des filiales et des filiales.... ». L'avantage est aussi souligné par la salariée d'avoir une bonne proximité et une grande disponibilité pour les clients : « une maison de retraite m'a une fois demandé de mettre moins de sel dans une saucisse : on leur a fait tout de suite, sans problèmes ! Quel autre fournisseur ferait ça ?? » Pour un agriculteur, par rapport à une grosse coopérative, l'avantage est qu'ils savent ce qu'il se passe dans la SCIC : « la SCIC, c'est un peu comme la famille, c'est une petite structure. Quand la coopérative devient trop grosse, la directeur marge trop, ce n'est pas bon », selon un agriculteur.

☞ **L'importance de faire vivre le multi-sociétariat**

Dans l'idéal selon le gérant, « *il faudrait que chaque collègue soit réuni tous les 2 mois, pour voir entre pairs tout ce qui doit être fait* ». Selon la salariée, la communication interne est importante aussi pour faire taire certaines rumeurs qui courent et peuvent nuire à la bonne réussite du projet. Elle est aussi nécessaire pour bien impliquer les sociétaires à long terme, et surtout les agriculteurs... « *Si demain je ne suis plus là, la boutique ne tourne plus...* », nous déclare-t-elle. Les sociétaires font le constat partagé qu'il serait idéal d'avoir deux salariés : un pour la gestion technico-commerciale, et un autre qui s'occupe uniquement d'animer la structure. Ce constat est partagé par le technicien : dans l'idéal, ce rôle d'animation dans l'intérêt général de la structure devrait être assuré par un **salarié mis à disposition par une collectivité**.

☞ **Le rôle d'une collectivité moteur : territorialiser une démarche dans son ensemble**

« *C'est bien le rôle d'une collectivité d'être catalyseur, d'être garant d'une démarche territoriale !* » Avec le recul, selon le technicien, le rôle d'une collectivité est bien de fédérer sur un territoire en s'en donnant les moyens techniques et humains. Leur rôle serait donc de consolider les liens sur le territoire entre les sociétaires, par un salarié qui convoquerait des réunions de travail, ferait l'animation politique et l'administratif.

☞ **L'importance de travailler avec des agriculteurs sérieux**

La salariée dit avoir eu pas mal de soucis avec des agriculteurs qui ne payaient pas les prestations en temps et en heures, ils ont donc dû faire appel à un huissier. Maintenant, elle dit travailler en priorité avec les agriculteurs sérieux, ceux qui font travailler la SCIC de façon régulière et « réglos ». La charte de la SCIC inclue d'autre part que les éleveurs respectent un cahier des charges qui comprend des critères de provenance des animaux, d'alimentation, de conduite des troupeaux, de traçabilité, de respect des normes sanitaires...

☞ **Si l'engagement financier n'est pas un frein... n'est-ce pas une façon de se désengager par ailleurs pour les collectivités ?**

Les collectivités ont mis beaucoup de temps avant de vouloir rentrer au capital. Non pas parce que cela représentait une somme conséquente étant donné que la somme était plutôt « symbolique » pour elles, mais plutôt parce qu'il n'y avait « aucune motivation de celles-ci pour faire bouger les choses sur le territoire. » « *Leur engagement, c'est un engagement de façade. J'ai quitté la communauté de communes parce qu'on me baladait, on y faisait tout pour retarder les dossiers. Même mon poste était financé par des fonds extérieurs, la collectivité n'a rien donné comme moyens pour aider, ni au montage de l'atelier de découpe, ni à l'abattoir.* » Et la mise à disposition du local ? « *Une collectivité qui s'engagerait vraiment, elle n'aurait pas fait payer de loyer, elle aurait simplement mis à disposition le local.* ». Finalement, l'engagement de se mettre au capital n'est peut-être qu'un affichage politique, qui reste superficiel à côté de vrais moyens techniques ou humains que pourraient se donner les collectivités pour maintenir une réelle économie locale autour de l'agriculture sur leur territoire.

☞ **La SCIC : un outil trop idéalisé ?**

La SCIC est en théorie un outil « parfait » au niveau démocratique. Tout le monde peut prendre part à la décision sur un territoire, et « *au moins, après, on ne peut rien reprocher.* ». Mais dans la pratique, dans la gestion courante, face aux réalités économiques, réunir les collègues s'avère très difficile. Le problème est aussi que ce sont les acteurs même de la SCIC qui, **même s'ils ont la possibilité d'utiliser le pouvoir démocratique, ils ne le font pas.** « *Les gens sont attentistes : même si on leur donne le pouvoir, ils ne le prennent pas !* » La SCIC n'a donc pas forcément cet aspect « responsabilisant » pour les citoyens qui préfèrent laisser la responsabilité des décisions au gérant, et le fait est que « *si on attend trop, après on n'a plus de sous, et des gens finissent par prendre des décisions sans consulter.* ». « *Mais le pire, c'est que personne ne se plaint ! Si encore les gens se plaignaient, on pourrait en tirer quelque chose !!* »

ANNEXE R : La SCIC Resto Bio

1. Présentation et historique du montage de la SCIC



La volonté d’approvisionner la restauration collective en produits issus de l’agriculture biologique pour développer les filières ne date pas de la SCIC : depuis longtemps, sur les départements des Hautes-Pyrénées (65) et du Gers (32), les GAB (Groupements d’Agriculteurs Biologiques) y travaillent. L’objectif était de promouvoir l’AB auprès des agriculteurs et de la société civile. Plus particulièrement, le GAB 32 avait aussi dans ses lignes d’action un volet pédagogique, celui de la sensibilisation des enfants à l’AB dans les collèges, par l’introduction progressive d’aliments bios dans leurs menus.

Véronique Ducombes, à l’époque salariée du GAB 32 et actuelle gérante de la SCIC, a pu rencontrer la CE d’EDF qui gère des activités sociales via la CMCAS (ancienne CCAS) et la restauration d’entreprise, et qui avait d’autre part d’importants moyens financiers. Cette CMCAS gère 3 centres de vacances en régie sur le département des Hautes-Pyrénées, et ont une démarche particulière de qualité pour l’alimentation dans leurs centres : « la santé dans l’assiette ». Pour fonder un partenariat durable, la CMCAS s’est alors engagée pour fonctionner avec le GAB trois années de suite pour des commandes à hauteur de 70 000€/an. Comme le GAB, de par son statut associatif, ne pouvait porter à long terme une commercialisation de telle ampleur, cette contractualisation a alors motivé les collectivités du Conseil Régional et du Conseil Général pour subventionner une étude de faisabilité technico-économique de création de plateforme. A l’époque, en 2004, une loi permettait la création d’une SARL à partir d’un euro seulement ; c’est ainsi qu’est née la SARL Resto Bio. La volonté était pourtant bien de créer un véritable projet coopératif, mais le statut SCIC permettant d’inclure les salariés comme le GAB n’était pas encore connu. En 2006, après avoir pris connaissance du statut, le travail de transformation a commencé et le 2 Janvier 2007, la SCIC a été officiellement créée.

Motivations pour le choix du statut SCIC

Pour les producteurs, il s’agit alors d’avoir un outil de commercialisation qui leur appartient, pour leur permettre avant tout de vendre. Mais ce n’est pas le seul intérêt économique qui les guide : selon la gérante, la motivation est aussi politique, celle de pouvoir sensibiliser les enfants dans les écoles à la bonne alimentation. Aux quelques producteurs motivés issus du GAB et à Véronique, qui est alors devenue salariée-gérante de la SCIC, se sont naturellement rajoutés le GAB 32, le GAB 65 et une coopérative en fruits et légumes bios, Cabsol, qui avait une filière bio depuis près de 20 ans, et qui voulait soutenir le projet pour que le maraîchage se développe sur Midi-Pyrénées.

Pour la gérante, la volonté était celle de réellement « **refaire société** » autour de l’alimentation en intégrant toute une diversité d’acteurs. Le fait que le statut permette d’affecter 57,5% minimum de bénéfice aux réserves impartageables permettait que le fonctionnement coopératif soit dans un autre but que dans un but capitalistique.

Pour l’acheteur privé que représente la CMCAS, l’adhésion au projet était d’abord de sceller durablement le partenariat instauré pour l’alimentation saine dans les centres. Un de ses gérants rencontré nous déclare : « *Plus que de travailler en bio, l’idée était de travailler sur de l’agriculture de proximité, sinon on aurait directement vu avec de gros fournisseurs de l’AB ! Politiquement, les salariés EDF sont affiliés CGT : avec les paysans, on est dans le même bateau. Il faut faire vivre les gens localement ! L’idée était donc d’assurer le maillage du territoire par l’économie locale* ».

Pour un des producteurs sociétaires, l'intérêt était avant tout d'aller toucher la restauration collective, « pour arrêter que les gamins bouffent de la merde dans les cantines ». Celui-ci note bien que les producteurs qui se sont impliqués au départ, l'ont bien été par d'autres raisons que des raisons économiques. Les collectivités, elles, n'ont pas été associées au projet. Elles ont bien financé au démarrage l'étude de faisabilité pour ce qui est du CG et du CR, mais selon la gérante, « ce sont peut-être de trop grandes collectivités, trop éloignées pour pouvoir gérer et s'intéresser à la restauration directement ».

2. L'organisation de l'activité

La SCIC bénéficie du partenariat de la société Transports Frigorifiques Européens, TFE. Cette société stocke les produits amenés par les producteurs, la coopérative ou même Biocoop, partenaire du projet, au sein de leur plateforme frigorifique. La location ne coûte que 20€/palette/mois, ce qui est un prix très avantageux. D'autre part, TFE assure aussi les livraisons des produits dans les restaurations du le territoire, pour une facture d'environ 2000€/mois. Mais entre temps, ce sont les salariés de la SCIC qui assurent la préparation des commandes, des palettes (fig 2.)

« On doit rentrer dans les contraintes du transporteurs : les palettes doivent être prêtes à 5h du matin ! Ca veut dire que le salarié qui s'occupe plus spécifiquement de ça doit être sur place à 3h. »

La gérante, elle, s'occupe davantage des questions financières et de l'animation entre les sociétaires de la SCIC. Elle vient aussi ponctuellement en relais à l'autre salarié. Les clients sont répartis sur les Hautes-Pyrénées en majorité, et pour une petite part sur le reste de la région Midi-Pyrénées. Par exemple, la SCIC a pu récemment répondre à un appel d'offre de la Ville de Toulouse, qui représente 29 000 repas/jour ! Ils vont donc servir Toulouse cette année sur la période de Juin à Août. Dans certains centres, ils fonctionnent sur le principe d'une introduction fréquente d'aliments chaque semaine dans les menus, à l'année, comme dans le centre de St-Lary. Dans les cuisines centrales, on est plus sur une volonté de repas 100% bios, moins fréquentes.



Fig 1. Aperçu de la plateforme TFE



Fig 2. Préparation des commandes par la gérante

3. Zoom sur le fonctionnement économique et social de la SCIC

	Situation au démarrage	Situation actuellement
Forme juridique	SARL (création Juin 2004)	SCIC SARL (création Janvier 2007)
Chiffre d'affaire	Environ 25 000€	435 300€ au bilan de 2009
Capital	Aucun (loi de 2001 autorisant un capital d'1€ pour démarrer une SARL)	1800€
Nombre d'associés	(Issue du GAB 32)	10
Catégories d'associés représentées	<p>- <u>Personnes physiques ou morales bénéficiaires ou usagers :</u> Producteurs (3), Société coopérative Cabsol (2) - <u>Salariés (1)</u> - <u>Associés ressortant d'autres critères :</u> Personne de droit privé : client (1) Associatifs et assimilés (2 : GAB 32 et 65) Autre personne morale ou physique soutenant la SCIC (2)</p>	
Aire d'activité : apporteurs	Ceux du GAB 32 essentiellement (Gers)	Producteurs du 32, 65 essentiellement + largement, Grand Sud-Ouest (Biocoop)
Aire d'activité : clients		Midi-Pyrénées 70% du CA avec le CMCAS 65 20% avec la ville de Toulouse 10% autres clients de MP (Montauban, Luchon...)
Salariés : nombre ETP	0	1 ³ / ₄ + 1 à partir du 2 Août
Investissements	En 2007 : matériel informatique et bureau = 1733€	
Subventions	Conseil Régional Conseil Général	De 2005 à 2008 : 8 800€ Actuellement : 0€

☞ Constitution du capital

Capital social total : 1800 €

Part nominale : 20 €

Catégories d'associés	Parts sociales souscrites par associé
Personnes physiques ou morales bénéficiaires ou usagers	10 parts (200€)
Salariés	10 parts (200€)
Associés ressortant d'autres critères	10 parts (200€) sauf GABB 32 et 65 : 5 parts (100€)

🌀 Gouvernance

🌀 Constitution de collègues

Il a été décidé, lors de la constitution de la SCIC Resto Bio, de ne pas constituer de collègues, au vu du faible nombre d'associés (dix). Les statuts précisent : « *Il n'est pas constitué de collègues au sein de la SCIC SARL RESTO BIO Midi-Pyrénées, dans un premier temps. Leur constitution sera examinée au plus tard lors de l'Assemblée Générale ordinaire à l'issue du premier exercice [...].* »

Cependant, selon la gérante, la réflexion est en cours sur la création de collègues, en parallèle avec l'ouverture du sociétariat qu'ils voudraient réaliser. Ils envisagent donc peut-être de créer des **collèges par territoire**, tout en ayant une règle du type « **au moins trois catégories représentées par collègue** », « pour que tout le monde se parle : c'est bien là l'intérêt de la SCIC ! » Au départ, ils avaient bien l'idée de créer des collègues identiques aux catégories, mais la gérante trouve finalement ce fonctionnement sans intérêt : « *on n'est pas une interprofession ! Ce qu'on veut, c'est avoir une discussion de tous les thèmes entre tous, sur le prix, les besoins de chacun...* »

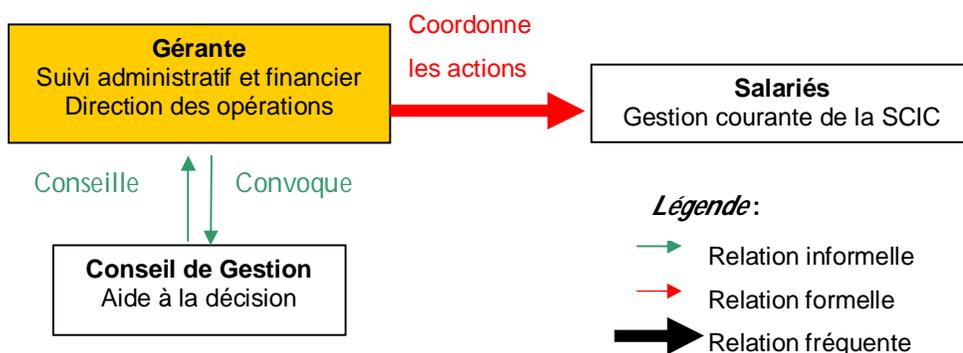
Aussi, il pourrait être envisagé d'avoir un **collège des « fondateurs »**, dans le cas d'une ouverture du sociétariat, avec peut-être une petite pondération majoritaire. « *Si des nouveaux arrivent, que va-t-il advenir de la philosophie de départ ? Il ne faut pas qu'on se laisse déstabiliser !* »

Le fait que le salarié soit impliqué dans la gouvernance est capital dans le statut SCIC, selon la gérante. Cela montre que contrairement à la place qui est accordée dans toute autre société au salarié, ici, le salarié a véritablement sa place dans la décision. D'ailleurs, les statuts de la SCIC **obligent tout salarié impliqué dans la SCIC depuis de 18 mois à candidater pour être associé coopérateur**. S'il refuse, cela peut devenir un motif de licenciement. « *Un travail, ça te nourrit, mais ça doit aussi être un moyen de te nourrir intellectuellement. Avec la SCIC, l'emploi t'appartient, et c'est vrai pour tout le monde dans le collectif ! Souvent, c'est pourtant le tort du milieu associatif et même de l'agriculture alternative : sur l'emploi, le social, on n'est pas forcément bons, le salarié ne parle pas d'égal à égal avec le collectif !* »

🌀 Autres instances de gouvernance

Comme il n'y a pas de CA dans une SARL, la gérante a décidé de créer un « conseil de gestion », qui a pour but pour elle d'échanger sur des décisions à prendre, avant ou après les AG, de créer « l'animation coopérative ». 2 producteurs, la CMCAS et elle-même y participent. Il n'y a pas de minimum de réunions à faire, c'est selon le besoin. L'intérêt est aussi pour les sociétaires : « *au moins, cela nous permet de savoir que chacun est bien respecté dans son travail, et surtout la salariée. Tout le monde est dans le même bateau, eux aussi doivent être bien payés* », selon un producteur.

Schéma-bilan : Les rôles de chacun dans la gouvernance de la SCIC



4. Regards d'acteurs : les points positifs...

...Du statut SCIC

✓ **Une vraie motivation au travail pour le salarié** : « Dans la SCIC, mon contrat de travail n'est pas un contrat de subordination : je suis aux ordres d'un collectif dont je fais partie, et non aux ordres d'un unique patron », déclare la gérante.

✓ **Une réelle écoute des besoins de chacun**

Selon un producteur, avec la SCIC, on est dans une nouvelle forme de partenariat, on peut travailler ensemble, contrairement au mode coopératif classique... « *Dans les grosses coopératives, maintenant, le producteur n'a plus son mot à dire. On se sent trop éloigné des décisions... j'étais administrateur avant, mais j'ai démissionné tellement j'étais peu écouté ! Dans la SCIC, ça n'est pas pareil. On peut voir de quoi la SCIC manque, chercher des producteurs et éventuellement produire en fonction.* » En exemple, le producteur nous cite la production de farine : la SCIC n'a qu'un fournisseur de farine, qui ne fait que de la T80. Dans son exploitation, ils réfléchissent donc actuellement à investir dans un moulin pour avoir un petit marché sur la farine blanche, ou à commencer à produire des lentilles et des pois chiches, produits difficiles à trouver pour la SCIC.

✓ **Une bonne réactivité des salariés**

C'est peut-être grâce à la taille raisonnable de la société que, selon la productrice, les salariés font tout pour respecter les contraintes des producteurs, et réagir rapidement. Par exemple, cette année, Biocoop qui avait validé un planning de production pour son exploitation pour 120 volailles par semaine, n'en prend finalement que 50%. Alors, que faire des volailles restant sur les bras ? « *Eh bien, les salariés se sont bougés pour nous vendre la production en urgence. EdF a été très conciliant et a organisé un repas sur Paris autour de notre poulet. Ils ont été supers contents, et depuis, ils veulent faire de l'évènementiel autour de repas du Sud-Ouest. Alors que Biocoop n'a pas bougé, normalement ils auraient dû payer des pénalités, mais ils n'ont rien fait.*»

✓ **Un prix discuté**

Par rapport au prix de rémunération du producteur sur ces marchés de restauration collective, la productrice dit être entre le prix de gros et le prix de marché de plein vent pour les fruits et légumes. Le prix est en fait discuté avec Véronique, par rapport à la mercuriale de Biocoop distribution : « *si elle est en-dessous, c'est encore mieux !* » Sur les volailles, elle est au même prix que celui du grossiste, mais : « *si on doit augmenter nos prix de 3%, Véronique accepte, ce n'est pas un souci.* » « *Certains producteurs ont peur que la rémunération de la SCIC ne soit pas assez cher, mais ils ne se rendent pas compte de l'opportunité que c'est de pouvoir écouler tant de volume de produits ! Par exemple sur la tomate, cet été, le marché est saturé, mais elle a pu partir à la Ville de Toulouse avec notre marché !* »

✓ **Améliorer les liens sociaux**

« Les gens du CE d'EDF sont venus à la ferme, déclare la productrice. C'est intéressant pour les producteurs, au moins, ils voient qu'être dans la SCIC, ce n'est pas juste balancer son produit. C'est cela qui fait avancer les choses. » La productrice déclare même : « *avec la SCIC, il y a une bonne ambiance et sur le territoire, ça laisse des traces* ». Du côté de la CMCAS, un gérant assure « *avoir un lien aux producteurs, même si ce n'est pas un lien direct, on a au moins des retours que nous font les GAB* ».

✓ **Aider à lever des barrières politiques et sociales.**

Selon l'acheteur, le projet, petit à petit, fait bouger les mentalités. Ils le voient bien, certaines personnes d'EdF étaient réticentes à travailler avec le bio au départ car pour certains, « *bio = écolos, et écolos = empêcheurs de nucléariser en rond* » ! De l'autre côté, pour des paysans, travailler avec EdF veut dire

travailler avec des salariés du nucléaire... Mais l'important, c'est que par quelques convaincus, on réussisse à montrer *« qu'il ne faut pas tomber dans la caricature : on peut travailler dans le nucléaire et être pour l'économie sociale et solidaire, cela n'empêche pas. »*

✓ **Aider à la formation**

Le collectif de la SCIC aura aussi été l'occasion de garantir un véritable partenariat GABB/cuisiniers. Il a été décidé que l'animation et la formation des cuisiniers de la CMAS devait être un point fort du partenariat de la SCIC, pour former les cuisiniers à cuisiner différemment en bio, avec un meilleur équilibre des menus, pour diminuer le surcoût que le bio peut engendrer.

... **Du travail en restauration collective**

✓ **La création d'un nouveau marché**

La restauration collective est un marché qui n'en prend pas un autre, selon un producteur. En effet, « ce n'est pas parce que quelqu'un a mangé un produit à la cantine qu'il ne va pas en racheter pour la maison, au contraire ! Il nous donne ainsi l'exemple de l'huile, qu'il vend habituellement en vrac pour des utilisations en biocarburants. Mais grâce au gain du marché de la Ville de Toulouse, il a pu vendre en conditionné pour 800L d'huile de tournesol, *« et je préfère largement vendre 800L ici en bouteille que 1000L en vrac en Allemagne ! Le surplus de travail que cela représente est largement rémunéré. »*

✓ **Se donner de vraies exigences de travail**

Par exemple, l'accès au marché de la Ville de Toulouse a été l'occasion de devoir être réellement « réglo » pour les producteurs. En effet, la Ville a des exigences très fortes sur les calibrages, prix, qualité, sur la logistique, les contraintes horaires de livraison... On reproche parfois à certains producteurs de ne pas être assez réglos, de ne pas étiqueter correctement, de ne pas laver les produits, parce que sur les marchés de plein vent, ça passe... mais la restauration collective, c'est « le moyen de se fixer des règles un peu plus carrées ». *« Avec les marchés publics, on a pas le droit à l'erreur, on doit être irréprochables. Si la sanction tombe, c'est fini, on n'a plus le marché la fois d'après ».*

✓ **Un vrai suivi du produit sur le territoire pour les agriculteurs**

Selon le producteur, *« il faut des producteurs qui aiment le contact humain régulier, qui aiment voir où ils vont, sentir les réactions des gens ».* La restauration collective représente un marché actuellement important pour les producteurs : *« il faut que les producteurs aient envie que leurs produits laissent des traces. »*

5. Les limites et besoins actuels du projet

✗ **Animer le multi-sociétariat avec les acteurs déjà dans le projet**

L'idéal, selon un gérant de la CMCAS, serait d'avoir plus de lien avec les autres sociétaires, mais aussi de davantage être porteur d'un message ; « être sociétaire signifie aussi convaincre, porter le projet... et là-dessus, on n'est pas bons, on pourrait faire mieux. » Selon lui, *« mettre la main à la poche quand la participation est de l'ordre de quelques centaines d'euros, ça n'est pas difficile quand on a des ressources. Par contre, il faut bien se poser la question de savoir quel portage on veut faire du projet ! »* D'après lui, parmi les 24 administrateurs de la CMCAS, tout le monde n'est pas franchement convaincu, et c'est d'abord auprès d'eux qu'il pourrait effectuer le travail de sensibilisation, au moins une fois par an lors de l'AG ! Mais aujourd'hui, le souci est celui de la disponibilité des administrateurs, occupés sur d'autres chantiers...

« *Le président est plus préoccupé par les entreprises d'EdF qui éclatent que par la participation à la SCIC !* ». Si les sociétaires semblent apprécier le fonctionnement du conseil de gestion, la gérante de la SCIC aimerait tout de même avoir plus de temps pour se réunir plus souvent, afin que la gestion soit plus démocratique. Mais « *si les sociétés capitalistes se sont mises en place sans trop de dialogue, ici, c'est un nouveau modèle qu'on met en place : ce n'est donc pas chose facile de changer un modèle !* » Elle résume les choses ainsi : « *On ne peut pas taquiner assez la coopération, par manques de moyens humains* ».

✘ **Ouvrir le capital à de nouveaux sociétaires**

Selon la gérante, l'ouverture du capital aurait deux effets. Le premier, celui de pouvoir évidemment pouvoir avoir une base financière plus solide, un fond de roulement plus important. Le second serait de pouvoir toucher plus de partenaires, pour avoir une gestion plus démocratique de l'alimentation sur le territoire. L'objectif est aussi d'avoir un outil économique qui soit plus puissant, afin que l'ensemble des sociétaires et partenaires se rendent compte que l'on a entre les mains un vrai outil économique et « *qu'à la différence d'une association, on n'est pas seulement là pour l'égo...* »

Si, comme le souligne un producteur, « *avoir été un petit groupe de convaincus au départ a été une chance car on se connaissait, on avait confiance* », cela peut maintenant représenter un cap à franchir....

« Il y a la nécessité de se connaître, mais sans être quand même un groupuscule qui ne s'ouvre pas aux autres. »

✘ **Impliquer davantage les collectivités**

Les collectivités du coin ne sont pas assez moteurs, « *elles ne sont pas mûres sur ces questions de bio dans les cantines* » d'après la gérante. La Région a bien lancé un fond de subvention à hauteur d'1€ repas pour l'introduction d'aliments marqués de labels de qualité, mais selon la gérante, on en est encore aux balbutiements... Pour le producteur, c'est le même constat : « *c'est aberrant : le Conseil Général est prêt à financer des projections vidéos des produits du Gers à Shangai, ils mettent des budgets colossaux dans les salons, alors que l'impact est nul ! Ils feraient mieux de subventionner directement les agriculteurs prescripteurs du Gers...* ». Pour les sociétaires, l'enjeu est donc maintenant d'ouvrir le capital et impliquant davantage les collectivités, qui peuvent être toutes celles de la Région Midi-Pyrénées : « *à l'origine, c'est bien pour cela qu'on s'est appelés Resto Bio Midi-Pyrénées !* ».

✘ **Trouver des agriculteurs volontaires**

Pour le producteur, il est difficile de trouver des producteurs pour travailler avec la SCIC, car d'une part, il faut qu'ils soient motivés car les livraisons, l'implication dans la SCIC prend du temps : « *au départ, tu cours pour pas grand-chose* ». Mais « *c'est bien à nous de faire l'effort : il faut parler du produit, être volontaire... mais toute la problématique est celle du temps, de la disponibilité des producteurs* ». Mais, selon elle, « *ceux qui nous rejoindront seront ceux qui auront envie de coopérer* ». Il faut trouver des producteurs avec une exploitation à bonne échelle, pas trop petite car ceux-là ont déjà tous leurs circuits en vente directe, et pas trop gros, car eux, « *c'est trop de l'artillerie lourde* ».

✘ **Développer de nouveaux marchés**

70% du CA est actuellement réalisé avec la CMCAS, selon la gérante. Pourtant, le partenariat fonctionne aujourd'hui car le président et le directeur en sont très porteurs, mais le risque est que la Cour des Comptes leur reproche de cautionner un projet dont les bénéficiaires ne sont pas seulement des salariés d'EdF... De plus, les entreprises d'EdF et donc les CMCAS au niveau national sont en pleine restructuration, il y a beaucoup d'incertitude financière actuellement. Selon le directeur, « *il y a deux solutions : soit la situation se stabilise et les partenariats de ce type ne peuvent que perdurer, soit... c'est la rigueur qui s'applique à tous les niveaux, et ce qui en pâtira en premier, ce seront les trucs « annexe » comme la SCIC,*

et la restauration d'entreprise, qui leur coûte très cher ». L'enjeu serait donc aujourd'hui de développer de nouveaux marchés, notamment par le biais des collectivités locales, pour sécuriser l'activité à long terme.

Le tout est de maintenant réussir à **transmettre l'information et l'outil**, car le but d'un outil SCIC, c'est quand même qu'il soit durable, donc transmissible à d'autres. La productrice résume cela ainsi : « *il y a beaucoup d'humain là-dedans... si on part... ça ne tient à rien* ». Les sociétaires voient l'arrivée d'une nouvelle salariée externe comme les prémisses de cette transmission qui se voudra progressive.

✎ Autres enseignements généraux pour notre projet ✎

☞ Sélectionner des producteurs sérieux

« On est obligés de sélectionner les producteurs : certains ne sont pas du tout réglos au niveau des normes, de l'hygiène ! Du coup, ça fait naturellement du tri : au départ, certains nous livraient de l'huile dans les cartons de la tronçonneuse !! ». Le tout est donc de bien régler les conditions à respecter au départ pour les producteurs (normes d'hygiène, agréments CEE pour les ateliers individuels comme les tueries, ...), et de savoir si le producteur peut ou veut convenir aux exigences de la restauration collective. Du coup, **la concurrence n'a pas vraiment lieu**, « puisqu'il n'y a pas tant que ça de producteurs qui rentrent dans ces exigences, et qui veulent coopérer en plus ».

Pour garantir que les producteurs soient sérieux, la gérante de la SCIC envisage non pas un contrat, car c'est trop difficile à tenir. Ils réfléchissent donc plutôt à une sorte de « vademecum » de choses sur lesquelles s'engage le producteur : sur la qualité, le respect des informations, et l'étiquetage.

☞ Se tenir à des conditions de vente strictes

Certains clients ne sont pas sérieux ; ils commandent parfois deux jours avant, n'arrivent pas forcément à planifier leurs demandes... La SCIC pourrait alors, selon la gérante, travailler sur un choix moins large et des conditions de commande plus strictes, pour que les clients s'adaptent. Mais cela représente peut-être un certain risque commercial...

☞ Réussir à maîtriser le surcoût du local

Dans les centres de vacances, **le prix accordé à l'alimentation est normé** : le gestionnaire ne peut pas être en déficit ! Afin de cadrer l'éventuel surcoût que représente l'introduction de produits bios - ce qui pourrait être réalisé avec des produits locaux de la même façon - , la CMCAS a décidé d'écrire un contrat d'approvisionnement dans le cadre de la SCIC. Celui-ci précise que la CMCAS consent un surcoût de 15% pour un approvisionnement maximum de 30% en produits bios sur la totalité du budget annuellement alloué à l'alimentation. **La formation** fait aussi beaucoup dans la maîtrise du surcoût par les cuisiniers et gestionnaires. Le directeur de la CMCAS assure : « pour un de nos cuisiniers qui fait attention, faire tenir un coût journée avec du bio, c'est parfaitement possible ! A côté de ça, un autre cuisinier ne peut pas du tout respecter le budget, parce qu'avec eux, c'est charcuterie et fromage tous les jours ! »

☞ Réussir à combiner efficacement « philosophie » et « économie »

D'après la gérante, l'important est de ne pas être trop fermé dès le départ : pour réorganiser le territoire pour l'alimentation locale, il faut certes délimiter un certain territoire, mais aussi voir la réalité économique en face. Avoir ce type de démarche sur un territoire de Pays comme fait le Midi Quercy est « ridicule » selon elle ! L'économie ne doit pas être LE maître mot mais doit quand même être guide de l'action : la philosophie de départ doit être là, mais ne doit pas être le facteur unique. Il faut aussi éviter **l'écueil de voir tout produit comme un produit local** : « c'est l'exemple de la rigolade avec le roquefort » selon un producteur, ou « du porc breton, qui peut à ce moment-là être un produit local en Bretagne ! » Pour que la démarche locale ait donc un sens, selon la gérante, il faut que les producteurs puissent s'adapter progressivement à un cahier des charges de qualité que l'on aura défini. Il pourra donc, comme dans le cas de la Marque Parc, y avoir un système de « paliers de progression » pour les exploitants, qu'ils devront arriver petit à petit à respecter pour fournir des produits à la SCIC. Le changement de pratiques de certains pourra ainsi se faire en douceur.

ANNEXE S : La SCIC Initiatives Environnement

1. Présentation et historique du montage de la SCIC

En 1995, le projet écloso de la volonté de trois salariés du centre social de la Bouriane, à Gourdon, dans le Lot. A l'époque, la thématique de l'environnement prend de l'ampleur et cela leur tient particulièrement à cœur. Ils décident donc de créer un service environnement, pour des chantiers rivière, de l'animation, des sentiers de randonnée. En 2006, le Centre social obtient le label CPIE (Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement). En 2008, les aides européennes finançant en majorité le centre venant à manquer, une demande est faite auprès des collectivités locales de s'engager financièrement à hauteur de 80 000€ pour maintenir le CPIE. Celles-ci refusent, et le Centre social ferme en Août 2008. Mais les salariés veulent se battre pour maintenir l'activité, car elle répondait à un marché donc représentait une potentialité de viabilité économique, et ils étaient fortement convaincus des bienfaits de l'activité. Ils ont alors monté en urgence une **association technique** (bureau+3 salariés), afin de pouvoir répondre aux marchés dès la rentrée, mais c'est vers le statut SCIC qu'ils se dirigeaient naturellement. Un des salariés est embauché par l'association en Juin, une autre en Juillet, et c'est ainsi que redémarre l'aventure...



Fig 1. Vue d'un jardin pédagogique dont la SCIC est partenaire

Motivations pour le choix du statut SCIC

On est là sur un véritable projet de reprise d'un outil par les salariés, auxquels se sont ensuite rajoutés d'autres personnes : d'abord des membres « neutres » qui voulaient soutenir le projet, comme l'actuel président qui avait entendu parler de ce projet coopératif par le biais de l'AMAP à laquelle il est adhérent. Très intéressé, il a même accepté de prendre la présidence de l'association ; il est actuellement président de la SCIC. Le statut coopératif a avant tout été choisi pour que les salariés aient une part dans la décision, puisque le projet émanait d'eux avant tout. Mais pourquoi le statut SCIC, et non le statut SCOP par exemple ?

Pour les salariés, le but était de **réellement impliquer les collectivités** pour voir si elles pouvaient suivre leur engagement sur le long terme. « *Le Pays Bourion et certaines communautés de communes nous avaient lâché une fois, nous ne voulions pas que cela recommence. A un moment, il faut savoir aller au-delà du discours* ».

Pour le président, en tant que membre bénéficiaire de l'activité, un tel projet porté par des salariés lui semblait intéressant. Mais plus que cela, le fait que l'on puisse créer **un véritable partenariat public/privé** lui semblait intéressant à expérimenter. Le fait que des collectivités s'engagent représentait d'ailleurs pour lui un réel gage d'intérêt général sur le projet.

Pour la communauté de communes du Pays de Salviac, il s'agissait de participer à un projet dans lequel ils auraient un pouvoir de décision. Au niveau du Pays Bourion, c'est le même argument qui est avancé : « *L'intérêt était que le Pays prenne réellement part à la décision dans un projet engagement* ».

L'accompagnement pour ce projet depuis la création de l'association a été assuré par le DLA, Dispositif Local d'Accompagnement du département. L'agrément SCIC est finalement obtenu le 7 Avril 2009.

	Situation au démarrage	Situation actuellement
Forme juridique	Association	SCIC SA (Agrément reçu le 7 Avril 2009)
Chiffre d'affaire	91 000€ au bilan 2008	220 000€ en prévision 2010
Capital	Capital social rassemblé en fonds associatifs pour la création de la SCIC : 19 200€	19 700€
Nombre d'associés	28	29
Catégories d'associés représentées	- Salariés (2) - Bénéficiaires (24) dont le Pays Bourion - Collectivités publiques (3)	
Aire d'activité : clients	Chantiers rivière : aire du Pays Bourion (collectivités et entreprises) Animations : aire du Pays Bourion + département du Lot et départements limitrophes (Dordogne)	
Salariés : nombre ETP	2 (1 ETP x 2) 2 ETP en plus pour les chantiers	1,5 (0,5 ETP x 3) 2 ETP en plus pour les chantiers
Investissements	0 (bénéficiaire de l'ancien CPIE)	A venir : Ordinateurs, débroussailleuses, nouveau matériel d'entretien
Subventions	Europe (à hauteur de 50% pour l'animation) + Conseil Régional et Général	
Autres apports	IES : 4000€ pour le capital Midi-Pyrénées Active : plus de 10 000€ (pour le capital en partie)	

3. Zoom sur le fonctionnement économique et social de la SCIC

☛ Constitution du capital

Capital social : 19 700€

Part nominale : 100€ : 1 part à souscrire au minimum

Catégories d'associés/collèges	Parts sociales souscrites par associé
Salariés	2500€
Bénéficiaires	De 100€ à 500 €
Collectivités publiques	1200€

Il est important de noter ici que l'engagement financier n'a été un problème pour personne. Pour les salariés, il était normal de mettre quelque chose de conséquent dès le départ. Pour les collectivités,

l'engagement restait symbolique : selon le président d'une des Communautés de Communes, « s'il avait fallu mettre 10 000€ dans une SCIC concernant la voirie, ça aurait été autre chose ». Du coup, il n'y a pas eu à faire de grandes manœuvres pour que le fait d'entrer dans une SCIC rentre dans les compétences de la collectivité : cela a simplement fait l'objet d'un vote en conseil communautaire.

Le choix d'un statut type SA :

- ✓ Se donner un objectif de mobilisation financière à la hauteur des besoins de l'entreprise : minimum de 18 500€
- ✓ Assurer un bon fonctionnement démocratique en ayant un Conseil d'Administration présidé par une personne différente que celle du Directeur Général. « Dans une SARL, on a seulement un gérant qui rend des comptes une fois par an : ce n'est pas suffisant ».

La gouvernance

Constitution de collèges

Collèges et intérêts dans le fonctionnement	Nombre approximatif d'associés	Pouvoirs
Salariés	4	40% 4 sièges max. dans le CA
Bénéficiaires	22	30% 3 sièges max. dans le CA
Collectivités publiques	3	30% 3 sièges max dans le CA

Tous les sociétaires, y compris les collectivités, s'accordaient pour que ce soit les salariés qui aient la plus grande représentativité au CA et dans les votes. En effet, au regard du déroulement du projet, les salariés étaient les plus légitimes pour avoir une petite pondération majoritaire dans les décisions.

La catégorie « bénéficiaire » est en fait assez large puisqu'elle regroupe des associations, des particuliers soutenant le projet, un chargé de mission de Communauté de Communes à titre individuel, et le Pays Bourrian, qui a choisi d'appartenir à cette catégorie plutôt qu'à celle des « collectivités publiques ». Un chargé de mission au Pays explique cette décision du Pays comme « *une volonté de marquer un **bénéfice direct, un intérêt général fort** de la SCIC pour le territoire du Pays Bourrian dans son intégralité.* » Le choix était ainsi de se démarquer d'autres collectivités qui seraient simplement « clientes » de la SCIC.

Cependant, selon certains, cette catégorie « *veut un peu tout et rien dire* ». Car dedans, il y a des individus, le Pays... mais finalement, tout le monde n'attend pas forcément un « bénéfice » direct des activités de la SCIC !

Le choix a donc été fait d'avoir **des collèges identiques aux catégories**, « par simplicité ». Mais cela n'est que provisoire et un fonctionnement définitif reste à inventer pas à pas avec la progression de l'activité.

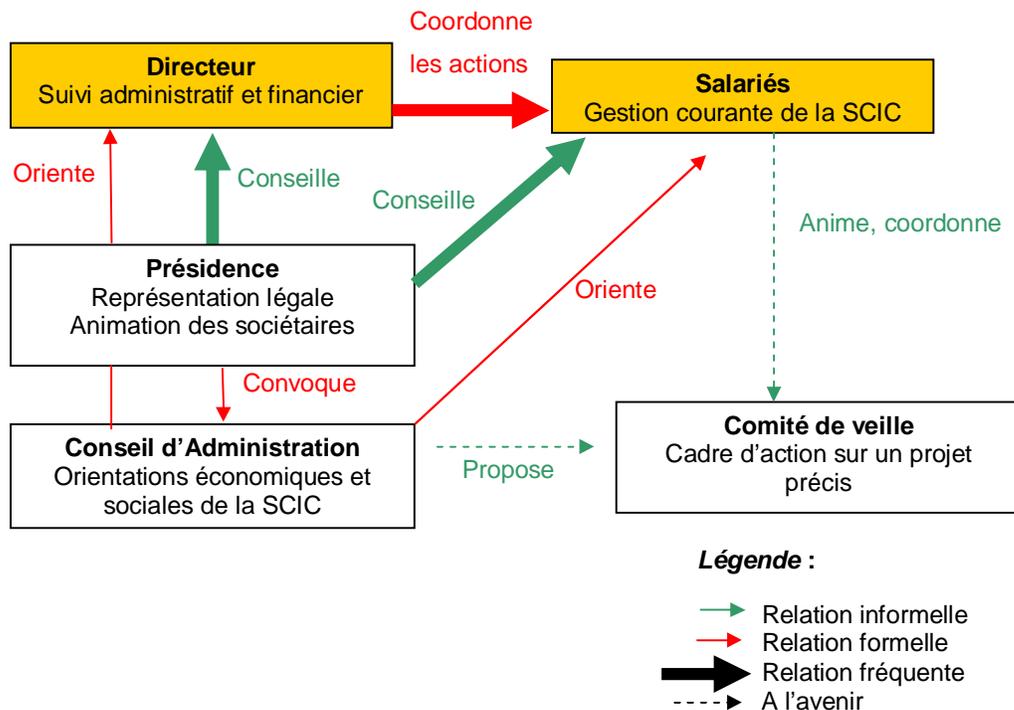
Autre instances de décision

Depuis le démarrage de l'activité, le CA ne s'est réuni que deux fois ; mais comme l'activité ne date que d'un peu plus d'un an, il faut se laisser un peu de recul pour pouvoir arriver à un meilleur fonctionnement démocratique. Il n'y a pas de nombre de réunions minimum, pour ne pas être dans une démarche trop procédurière ; les CA se dérouleront au gré des besoins qui remonteront des réunions d'équipe.

Selon tous les sociétaires, il était important que **la présidence du CA** ne soit pas assurée par une des collectivités. En effet, l'intérêt était que ces collectivités ne soient pas directement présentes dans la direction des salariés, mais qu'elles délèguent et fassent plutôt confiance aux salariés pour la gestion. « *Si la collectivité avait présidé, il y aurait eu une main mise trop forte du pouvoir public sur la SCIC, et si c'était un salarié qui avait présidé, il y aurait eu de grandes chances pour que ça ait été le directeur en même temps. Et nous ne voulions pas que le Président soit la même personne que le directeur. Dans les deux cas, on occulte alors les bénéficiaires, pourtant premiers destinataires de l'activité.* »

Un nouveau comité d'action pourrait voir le jour prochainement : il s'agit du Comité de veille (explication de son fonctionnement en partie 5.)

Schéma-bilan : Les rôles de chacun dans la gouvernance de la SCIC



4. Regards d'acteurs : les points positifs du statut SCIC

✓ Un outil pour garder des compétences sur un territoire

Pour le président d'une des Communautés de Communes, les compétences développées par le CPIE (réalisation de chantiers, études, recherches...) devaient absolument être maintenues sur le territoire. La SCIC était donc un moyen collectif de sauver l'activité environnementale et de la développer : « *je ne vois pas qui ferait ce travail sinon* ».

✓ Une manière de fédérer et d'impliquer des collectivités

Sur les quatre communautés de communes du territoire, trois ont décidé de prendre part au capital. La dernière préfère « attendre de voir ce que ça donne », bien que ne trouvant pas le projet inintéressant. Alors que certaines de ces collectivités n'avaient pas souhaité aider assez financièrement le CPIE en 2006, la SCIC est là un moyen d'engager les collectivités durablement sur un vrai outil économique. La SCIC est aussi une opportunité pour **convaincre** toujours un peu plus dans les collectivités, car « *même à la Commission Environnement du Pays, il y a des gens qui sont contre l'environnement* » !

✓ **Mettre tout le monde autour de la table pour lever des barrières**

La SCIC est selon certains sociétaires, un moyen de montrer que l'activité à présent ne relève plus que du simple centre social, qui n'a pas forcément bonne presse sur le territoire : « *il faut prouver que la SCIC n'est PAS le centre social dans sa gestion, sa philosophie, sa façon de fonctionner* » ! « *Les barrières doivent évoluer : quand les histoires du centre social sont revenues sur la table, on a plusieurs fois dû crever l'abcès* ».

✓ **Un moyen de fédérer le monde rural autour des agriculteurs**

Selon le président de la Communauté de Communes, « *le monde rural n'est pas considéré comme il faudrait. Il faut les aider à vivre les agriculteurs, moi je ne comprends pas qu'on laisse désespérer les agriculteurs par pure idéologie !* » Selon lui, en plus de l'entretien de l'espace rural que permettent les activités de la SCIC, c'est aussi un moyen de coopérer en milieu rural, par une autre façon que par celle des CUMA. « *Les CUMA, on s'y met quand il y a du désespoir, on y est obligés. Avec la SCIC, c'est différent.* » La SCIC est donc selon lui un moyen de reconsidérer les agriculteurs, qui ici, adhèrent volontairement à un projet de coopération plus que par simple « obligation ».

✓ **Pouvoir discuter entre mondes différents pour éviter des conflits ultérieurs**

Le président déclare : « *ça ne m'intéresse pas de discuter que par collègues : c'est trop cloisonné* ». Le but est donc que les différentes catégories se parlent entre elles. « *Pour cela, déclare un président de communauté de communes, la SCIC est un vrai atout, il évite des conflits ultérieurs, comme on a pu avoir sur le territoire sur des questions d'environnement* ». Il cite en exemple un conflit récent qui a opposé des écologistes à des agriculteurs sur de l'abattage de peupliers au bord des routes, qui aurait pu être évité s'il y avait eu compréhension du problème dans sa globalité par l'ensemble des acteurs impliqués.

5. Les limites et besoins actuels du projet

✗ **Trouver un fonctionnement de gouvernance optimal**

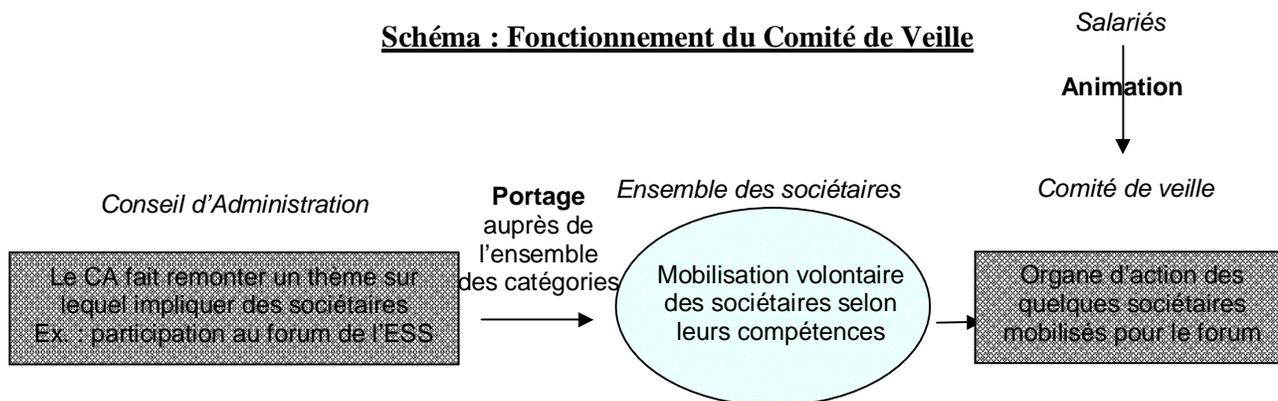
Selon les sociétaires, il y a eu un très bon suivi par le DLA, qui a permis de bien modéliser l'objet de la SCIC et sa gouvernance. « *Maintenant, il faut expérimenter par l'empirique* ». Avec l'avancée des choses, ils pourront donc tester cette organisation en « collègues=catégories » et, si elle ne fonctionne pas, la modifier. LA question peut toutefois se poser de savoir quelle place va pouvoir être laissée à ce travail sur l'animation à côté du développement commercial que va devoir effectuer la SCIC...

✗ **La communication interne : impliquer les sociétaires autrement**

Selon le président, les salariés n'ont malheureusement pas assez de temps pour animer la vie de la SCIC. « *Ce n'est pas facile, surtout pour les bénéficiaires, de bien comprendre les enjeux de la SCIC [...]. Avec 5 salariés en charge dès le début, c'était un peu raide d'avoir en plus cette obligation de gouvernance !* » Mais l'enjeu est pourtant bien qu'il y ait une vraie démarche collective, qui représenterait un vrai soutien pour les salariés. Sur la gouvernance, les rapports de forces entre les différentes catégories, ils considèrent avoir bien avancé. Par contre, certains déplorent que les collectivités ne s'investissent pas assez, qu'elles se contentent de mettre un peu au capital. « *Sur le site internet du Pays Bourian, il n'y a rien sur la SCIC, c'est à tomber !* » En ce qui concerne les bénéficiaires, « *ils sont déjà impliqués bénévolement par ailleurs, je ne me fais pas trop d'illusions pour les motiver* ». **Plutôt que de vouloir les impliquer plus** dans les instances « formelles », **il s'agit d'impliquer les sociétaires « autrement »**. La proposition émise notamment par le DLA et qui séduit le président est qu'il y ait un « comité de veille », qui soit plus un cadre d'action, dans lequel les personnes impliquées pourraient tourner, selon les projets en cours.

Son fonctionnement serait le suivant :

Schéma : Fonctionnement du Comité de Veille



Le tout est donc de bien cerner les compétences et envies de chaque sociétaire pour mieux les mobiliser, pour « leur donner l'attrait, l'envie de s'impliquer ». Ce travail fait actuellement l'objet d'un stage sur le thème de la gouvernance ; la stagiaire s'attache donc à bien définir les intérêts et compétences de chacun, pour que des « fiches sociétaires » soient réalisées, et valorisables par la suite.

Une autre proposition, celle d'un « comité de déontologie » avait été émise, mais n'avait pas retenu l'attention des sociétaires : selon l'un d'eux « on n'allait pas encore créer un autre comité : après ça devient inutile, on ne se retrouve plus qu'à deux ou trois aux réunions ».

✖ Assurer la communication externe

Sur la communication extérieure, (plaquettes, sites internet...), le président fait donc le constat que les collectivités pourraient plus s'y impliquer puisque dans les locaux de celles-ci, il n'y a aucune documentation sur la SCIC. Cela devrait aussi être une des actions prioritaires des salariés à présent, pour que la SCIC développe de nouveaux marchés.

✖ S'ouvrir à d'autres sociétaires tout en garantissant une coordination efficace

Le président de la Communauté de Communes en est conscient : pour développer l'activité de la SCIC, il va falloir toucher de nouveaux marchés. Pour lui, « du moment que cela aide à pérenniser la SCIC, que cela la fait vivre, tant mieux » ! Travailler en touchant de nouvelles collectivités ne lui poserait donc pas de problèmes, tout comme pour le Pays, car selon un chargé de mission, « le Pays n'irait pas dire : c'est notre outil, n'y touchez pas, ce n'est pas dans son intérêt ». Il faudra cependant garder un aspect territorial en veillant à ce que les activités dans d'autres territoires ne soient pas majoritaires : ce sera un rôle de veille à effectuer par le CA. D'autant plus que selon le chargé de mission, « plus on sera, plus la coordination sera difficile »...

↻ Autres enseignements généraux pour notre projet ↻

☞ **Savoir accorder le pas de temps entre collectivités et décisions de la SCIC**

La SCIC étant une société, elle doit prendre parfois des décisions rapides. Le fait que des collectivités soient présentes au CA pose la question de savoir dans quelles mesures les décisions, avant d'être prises en CA, doivent être discutées dans la collectivité en amont... En sachant que la lourdeur administrative de certaines collectivités ne s'accorde pas forcément avec la réactivité d'une logique d'entreprise ! Une bonne coordination est donc indispensable au sein même de la collectivité entre les chargés de mission et les élus qui seront présents aux CA et AG de la SCIC. Le chargé de mission s'interroge aujourd'hui sur un fonctionnement formel (échanges avec compte-rendu, etc.) qu'ils pourraient s'obliger à adopter dans la collectivité.

☞ **L'appartenance d'un sociétaire à une unique catégorie : un moyen de se prémunir des conflits d'intérêts**

Dans la SCIC, une obligation est faite dans les statuts qu' « *aucun associé ne relève ne plusieurs catégories* ». Le chargé de mission du Pays, par exemple, aurait pu souscrire des parts à titre personnel, pour soutenir individuellement la SCIC au-delà de sa mission de salarié du Pays. Mais il ne l'a pas fait, car : « *déontologiquement, je dois aider en toute neutralité les élus dans leurs décisions. Je peux donc avoir davantage un regard neutre sur la SCIC que si j'y étais sociétaire à individuellement.* » Par contre, le président d'une collectivité appartient lui à deux catégories, puisqu'en plus de représenter la Communauté de Commune, il est sociétaire à titre individuel. Comme les collègues n'ont pas encore fonctionné en tant que tels – aucune décision n'a pour l'instant dû être prise en AG -, il ne s'est pas encore posé la question de la catégorie à laquelle il appartiendra mais « *effectivement, l'idéal aurait été d'avoir quelqu'un de plus neutre à la collectivité, mais j'étais le plus volontaire, le plus mobilisé.* » Selon lui, il faudra en effet qu'il choisisse sa catégorie si des décisions doivent être prises en collège, **pour éviter tout conflit d'intérêt.**

☞ **Traiter différemment les sociétaires par rapport aux bénéficiaires non coopérateurs ?**

Dans le cas de la SCIC Initiatives Environnement, cette règle ne peut s'appliquer, pour la simple raison que bénéficier des services de la SCIC n'est pas une opportunité mais un choix déjà volontaire des collectivités, ou des écoles, de travailler sur l'environnement. « On ne pourrait pas annoncer des réductions aux instituteurs pour qu'ils rentrent dans le projet ! ». Par contre, le chargé de mission du Pays conçoit très bien que lorsqu'il s'agit, comme dans le cas de notre projet, d'une opportunité pour les producteurs d'utiliser un outil économique, l'obligation de rentrer au sociétariat au-delà d'un certain chiffre d'affaire se conçoit tout à fait. « *Dans votre cas, c'est comme payer un VRP commun qui vendrait leurs produits ! C'est donc une bonne idée d'avoir une période d'essai avec le producteur pour ensuite l'inciter à devenir coopérateur.* »

ANNEXE T : Note sur la répartition possible des différents types de membres en collèges de pouvoir dans une SCIC

1. Rappel des différences entre type d'associés, catégories et collèges

Il est important ici de rappeler qu'il y a trois niveaux de répartition des personnes dans une SCIC selon leur statut : le type d'associé, sa catégorie, et son collègue s'il y a lieu.

➤ Type d'associé

Le type d'associé représente le fondement politique du statut SCIC : le statut a été créé pour rassembler en une même société des personnes entretenant des liens de nature différente avec l'activité de la SCIC. Les types que l'on peut avoir sont les suivants :

1° Les salariés de la coopérative, qui ont un **lien de travail salarié** à l'activité de la SCIC

2° Les bénéficiaires (clients, usagers...) qui ont un **lien commercial** à l'activité de la SCIC

3° Les collectivités publiques, qui mettent à disposition **des moyens** pour l'activité de la SCIC

4° Toute autre personne physique ou morale qui contribue d'une manière ou d'une autre à l'activité de la SCIC.

Le type qualifie donc le lien que l'on peut entretenir avec la SCIC, en plus du lien de sociétaire à partir du moment où l'on contribue à son capital. C'est le fondement même du principe coopérative : **la double qualité** : on est **associé** à l'activité de la coopérative par un type de lien, mais on en est aussi **sociétaire** (détenteur du capital).

Puisque le type d'associé représente le fondement d'une SCIC, il y a une **obligation légale** de réunir dans la SCIC au minimum 3 types de personnes : (le minimum légal est donc de réunir 3 associés)

- les salariés

- les bénéficiaires

- et un autre type parmi les types précédemment cités (3° ou 4°)

➤ Catégorie d'associé

La catégorie d'associé est une précision des statuts de chaque SCIC. Elle permet de **classer les types de liens en différentes catégories** selon l'objet de la SCIC. Dans notre cas de SCIC, les catégories peuvent être :

-les producteurs

-les transformateurs

-les acheteurs de produits alimentaires...etc.

➤ Collège d'associés

La constitution de collèges dans une SCIC afin de garantir l'intérêt démocratique est **optionnelle**, non obligatoire légalement. Un collège est **une modalité de vote**, il représente un groupe de pouvoir. Il a pour but de garantir la gestion démocratique de la structure. Ils peuvent être mis en place pour maintenir l'équilibre entre les différents groupes d'intérêts de la structure, notamment lorsque les effectifs des différents groupes sont très déséquilibrés. On regroupe donc des personnes dans un même collège par intérêts convergents, par affinité. Les collèges peuvent donc être constitués selon différents critères :

- collèges par zones géographiques couvertes par l'activité
- collège des membres fondateurs
- collèges identiques aux catégories...

Le seul critère interdit est celui de répartir les collèges en fonction du capital détenu. (critère contraire au mode coopératif !). L'objectif est de **pondérer** les votes réalisés par chaque collège en Assemblée Générale. **La pondération par collège peut aller de 10% minimum à 50% maximum.**

Exemple de pondération de voix :

Collège 1 (5 personnes) → 30% des voix

Collège 2 (60 personnes) → 30% des voix

Collège 3 (10 personnes) → 40% des voix

Le principe « un homme = une voix » est bien respecté ici, mais au sein de chaque collège. Le principe d'affecter une pondération à chaque groupe est ainsi de garantir que chaque « groupe d'intérêt » soit suffisamment représenté lors des votes en AG, même si son effectif est bien inférieur à celui d'autres groupes d'intérêts.

Lors d'un vote effectué en AG, il y a deux choix possibles de report des votes d'un collège :

- **le report proportionnel** : on reporte le vote de chacun en le pondérant par le pourcentage affecté à son collège
- **le report majoritaire** : la décision majoritaire du collège est prise en compte

En reprenant notre exemple :

Question posée à l'AG : *Etes-vous d'accord avec le montant de cotisation proposé ?*

→ Résultat des votes par collèges : Collège 1 : 2 oui, 3 non
 Collège 2 : 25 oui, 35 non
 Collège 3 : 8 oui, 2 non

- Report à la proportionnelle : Collège 1 : 40% oui, 60% non → x 30% → 12% oui, 18% non
 Collège 2 : 42% oui, 58% non → x 30% → 13% oui, 17% non
 Collège 3 : 80% oui, 20% non → x 40% → 32% oui, 8% non

Résultat : 57% oui, 43 % non → **Le Oui l'emporte**

- Report majoritaire : Collège 1 : 40% oui, 60% non → non majoritaire → x 30% → 30% non
 Collège 2 : 42% oui, 58% non → non majoritaire → x 30% → 30% non
 Collège 3 : 80% oui, 20% non → oui majoritaire → x 40% → 40% oui

Résultat : 60% non, 40 % oui → **Le Non l'emporte**

Alors, quel report choisir ? Selon un chargé de mission de l'URSCOP, le report proportionnel est le plus souvent pratiqué dans les SCIC, respectant mieux selon lui les différentes sensibilités qui s'expriment parmi les sociétaires, reflète mieux les avis de chacun.

2° Pertinence de la création de collèges

Selon l'accompagnateur d'Alterincub', 90% des SCIC constituent des collèges, pour être sûrs d'y garantir la prise en compte de l'intérêt de tous. Seulement, nous nous sommes aperçus par la visite de 3 SCIC que ces collèges ne fonctionnaient pas en réalité, du moins en Assemblée Générale, car les décisions sont prises à l'unanimité dans la grande majorité de cas. Et comme nous l'a signalé un chargé de mission de l'URSCOP, c'est mieux ainsi, cela signifie que les discussions antérieures à l'AG permettent d'éviter tout conflit lors des AG : « l'AG ne doit pas constituer un ring » !

L'intérêt de créer ces collèges peut donc plutôt être de se prémunir de conflits pouvant arriver lors de décisions délicates à prendre. L'autre intérêt est que chaque collègue soit bien représenté dans le CA, lieu où sont prises la plupart des décisions courantes. Dans ce cas, on inscrit dans les statuts la répartition des sièges selon chaque collègue en précisant bien « **sous réserve de candidature** » : par exemple, si l'on attribue 2 sièges au collègue « collectivités publiques » et qu'il n'y a, dans la SCIC, que 2 collectivités publiques qui sont sociétaires, on ne peut pas les obliger à prendre les fonctions d'administrateur si elles ne le souhaitent pas.

Dans une des SCIC rencontrées, des collèges ne sont pas constitués mais la gérante nous fait part de sa volonté d'en créer prochainement. Elle verrait ceux-ci « différents des catégories », pour que tout le monde puisse discuter et que l'on évite un cloisonnement de ces groupes.

Selon leur accompagnateur de l'URSCOP rencontré par la suite, « il y a là une confusion entre « collègue » et « catégories » ! On peut réunir les catégories pour qu'elles discutent pour régler des problèmes techniques liés à un corps de métier par exemple : les producteurs entre eux pour parler du calcul de leur coût de production, les transformateurs entre eux pour parler de leurs problèmes d'approvisionnement en matière première, les parents d'élèves entre eux pour intervenir dans des écoles, etc.... **Un collègue est une modalité de vote**, cela ne constitue pas forcément un groupe qui doit se réunir en dehors. De plus, le CA est déjà un lieu de rencontre des collèges entre eux si l'on répartit les sièges selon les collèges : les discussions peuvent donc avoir lieu à cette occasion.

Enfin, selon l'URSCOP, **cette confusion entre « collègue » et « catégorie »** est très fréquente, et c'est d'ailleurs pour cela que nombre des gérants rencontrés nous ont dit avoir fondé des collèges identiques aux catégories par simplicité : « *la SCIC, c'est déjà tellement l'usine à gaz qu'on ne voulait pas en rajouter !* ». Dans la SCIC la plus récemment constituée, des collèges identiques aux catégories ont été créés « sur le papier », sur les statuts. Cependant, les gérants attendent de voir « en pratique » comment se dérouleront les négociations avant de voir quelle répartition est la plus adéquate ; une modification de la composition des collèges étant tout à fait possible.

3° Et concernant notre projet ?

Reprenons donc les différentes distinctions entre types, catégories et collèges sur le cas de notre future SCIC, si l'opportunité qu'elle se crée est confirmée :

- **Types obligatoires** : salarié et bénéficiaire (=clients ou usagers directs de la SCIC, soit producteur ou acheteur)
- **Catégories concernées** : celles inscrites dans l'association aujourd'hui : membres fournisseurs de biens alimentaires, membres acheteurs, collectivités publiques, autres membres contribuant à l'activité de l'association.

- **Collèges possibles** : à déterminer si l'on ressent des conflits au fur et à mesure des négociations qui bloquent la bonne avancée de l'association (notamment en CA), et qu'un type d'intérêt domine de façon trop importante.

On peut ainsi proposer *un exemple* de répartition possible :

Collèges	Catégories concernées	Intérêts dans le fonctionnement	Pondération possible
Personnes de droit public et associations	Collectivités publiques, membres de soutiens associatifs, acheteurs publics	Respect d'un intérêt général sur le territoire (intérêt public)	30%
Partenaires coopératifs	Fournisseurs coopératives, acheteurs au statut coopératif	Respect de la philosophie "coopération pour le territoire"	20%
Fournisseurs	Fournisseurs Producteurs	Respect d'intérêts agricoles (amont de la filière)	30%
Transformateurs	Fournisseurs artisans et transformateurs	Respect des intérêts de la transformation (ex. atelier de découpe)	10%
Salariés	Salariés	Défense d'un outil de travail	10%

Bibliographie : - Cartellier J. (2009). **Les entreprises coopératives SCIC et le réseau SCOP**. Cours dispensé en Master 2 IDS, Université Montpellier 3, le 9/12/2009.

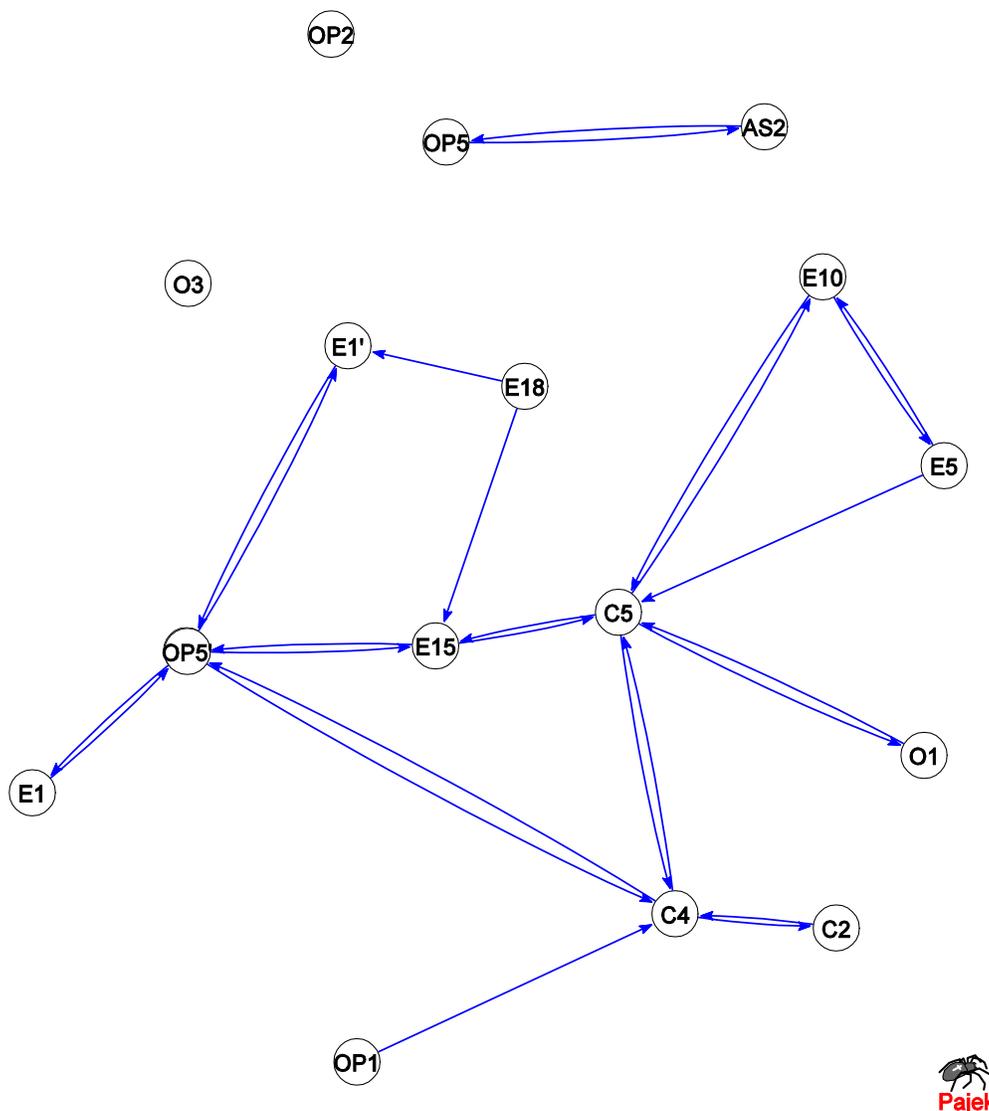
- Entretien oral avec O.Mathurin (Alter'incub) le 24/06/2010

- Entretien oral avec S.Hénin (URSCOP Midi-Pyrénées) le 02/08/2010

ANNEXE U : Matrice de liens entre acteurs « moteurs » de l'association

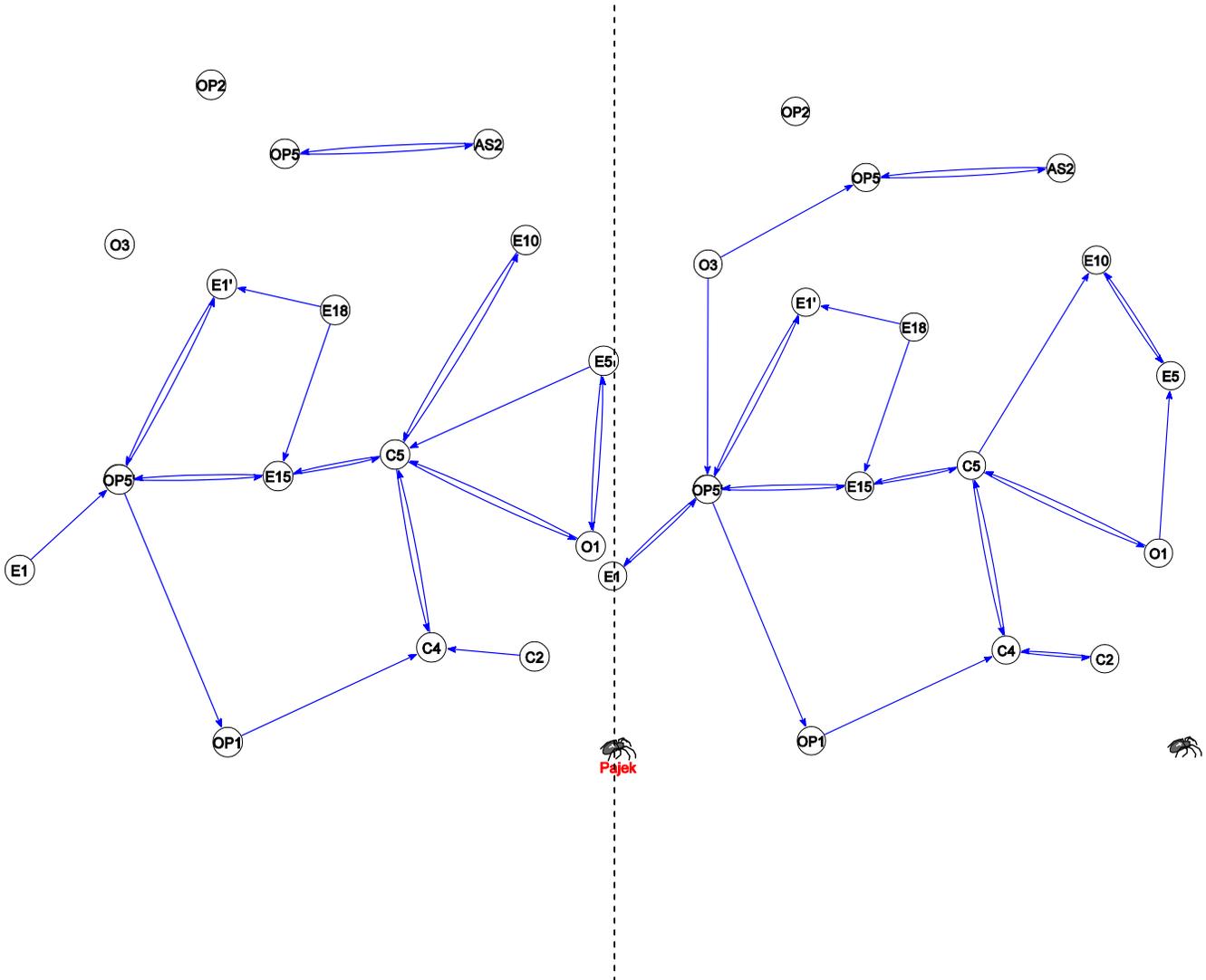
NB : Les matrices de liens ont été réalisées à travers les liens que nous ont indiqués les acteurs de notre échantillon « moteur » en date du mois d'Août 2010. La réalisation graphique de ces réseaux a été réalisée par M. Alain Degenne, que nous remercions vivement. L'identification des acteurs est la même que celle utilisée tout au long du rapport : elle symbolise les acteurs rencontrés de l'Annexe H ainsi que des acteurs impliqués dans le projet mais non interviewés au préalable : il s'agit d'un chargé de mission du Parc, C5, de la salariée du projet, OP2, et du conjoint d'E1, E1'.

➤ Connaissance des acteurs entre eux avant le démarrage du projet (densité = 0,095)



➤ **Coopération avant le démarrage du projet**
(densité = 0,084)

Coopération après le démarrage du projet (en dehors de celui-ci)
(densité = 0,095)



ANNEXE V : Note concernant la définition de « nouveaux indicateurs de richesse »

Aujourd'hui, le principal indicateur à partir duquel on apprécie le progrès et la richesse d'une société est le PIB (Produit Intérieur Brut), et surtout sa variation entre deux années consécutives : c'est ce que l'on appelle la « croissance ». Une Commission sur la Mesure des Performances Economiques et du Progrès Social » (CMPEPS) a été créée en janvier 2008 sur une proposition de Nicolas Sarkozy, aussi appelée Commission Stiglitz, du nom de son président Joseph Stiglitz, prix Nobel d'Economie. Son but était de réfléchir à la définition de **nouveaux indicateurs de richesse** prenant en compte d'autres critères plus « humains ». Le rapport Stiglitz, remis à l'issue des réunions de cette commission, fait état d'un bilan critique de l'usage du PIB comme indicateur de bien être et de progrès... En effet, des activités et ressources contribuant au bien-être mais n'étant pas monétarisables ne sont pas comptées dans cet indicateur : le bonheur, le paysage, l'air qu'on respire, les liens sociaux, le bénévolat... Dès lors, comment la richesse sociale par exemple peut-elle être mesurée, celle-ci n'ayant pas de valeur marchande ?

En tous les cas, selon le rapport Stiglitz, pour dresser le bilan d'une économie, il est nécessaire de disposer de l'intégralité de ses comptes d'actifs (capital humain, matériel et naturel, voire social) (Stiglitz et al, 2008). Le capital social peut ainsi selon lui être comptabilisé comme indicateur de richesse d'une société, ou plus localement, d'un territoire.

Définir de tels indicateurs doit passer, selon le rapport, par une **démarche participative** de type ascendante « bottom-up », par opposition aux démarches classiques « top-down » où les experts scientifiques élaborent les indicateurs pour les appliquer aux acteurs ensuite. Renault (2009) ayant participé à la mise en place d'une définition participative d'indicateurs territorialisés de bien-être, justifie cette démarche. Selon lui, tous les indicateurs renvoient à des choix : de variables, de poids relatif, de référentiel, de représentations... ces choix ont subjectifs, et ne sont pas neutres puisqu'ils renvoient à des choix de société : **ces choix ne devant alors pas être laissés aux seuls « experts »** tels qu'on les entend habituellement. Ainsi, Renault citait un récent rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental qui soulevait à ce titre « *l'impérieuse nécessité d'intégrer à la réflexion la lisibilité et la compréhension de ces indicateurs, et d'inventer des modalités d'associations des citoyens et de la société civile à leur définition, la quantification n'ayant de sens qu'au service de la qualification : dès lors que l'on ne définit des indicateurs qu'en référence à des choix, il y a là un enjeu de légitimité démocratique qui soit être souligné* ».

Bibliographie :

- Stiglitz J.E, Sen A., Fitoussi J-P (2008) **Note problématique de la CMPEPS**. 43p. ¹
- Renault M. (2009) **Les indicateurs sociaux de bien-être territorialisés, une contribution à l'analyse de la cohésion sociale**. In *Journée circuits courts alimentaires et cohésion sociale du Réseau Rural Français*, Paris, 9 octobre 2009.