



NOURRIR
COOPÉRER
Développer

Les partenariats directs entre
magasins et producteurs bio

Jeudi 20 février 2020

De **NOUVEAUX DEBOUCHES** pour vos productions bio wallonnes

Réunion commercialisation CACM

Plan de la réunion

- ✓ Présentation de la CACM, de la concertation, de l'intercoopération
- ✓ Présentation du travail réalisé par la CACM, état des lieux :
 - ...situation des producteurs/transformateurs, en termes de besoins et productions disponibles + enjeux à venir : logistique et commercialisation
- ✓ Les enjeux pour les producteurs et les magasins

L'AMBITION de la CEINTURE ALIMENTAIRE Charleroi Métropole ?

**Permettre à tous les habitants du territoire
de Charleroi Métropole, d'avoir accès à une
alimentation en circuits courts, à un prix
abordable et bio...**

**et de rémunérer au prix juste les producteurs
et transformateurs locaux !**

La MISSION de la Ceinture

- > **Rassembler** autour de la filière alimentaire ceux et celles qui veulent **travailler ensemble**
- > **Structurer un ensemble de *solutions pratiques* dans la durée en *coopération***

Les partenaires :

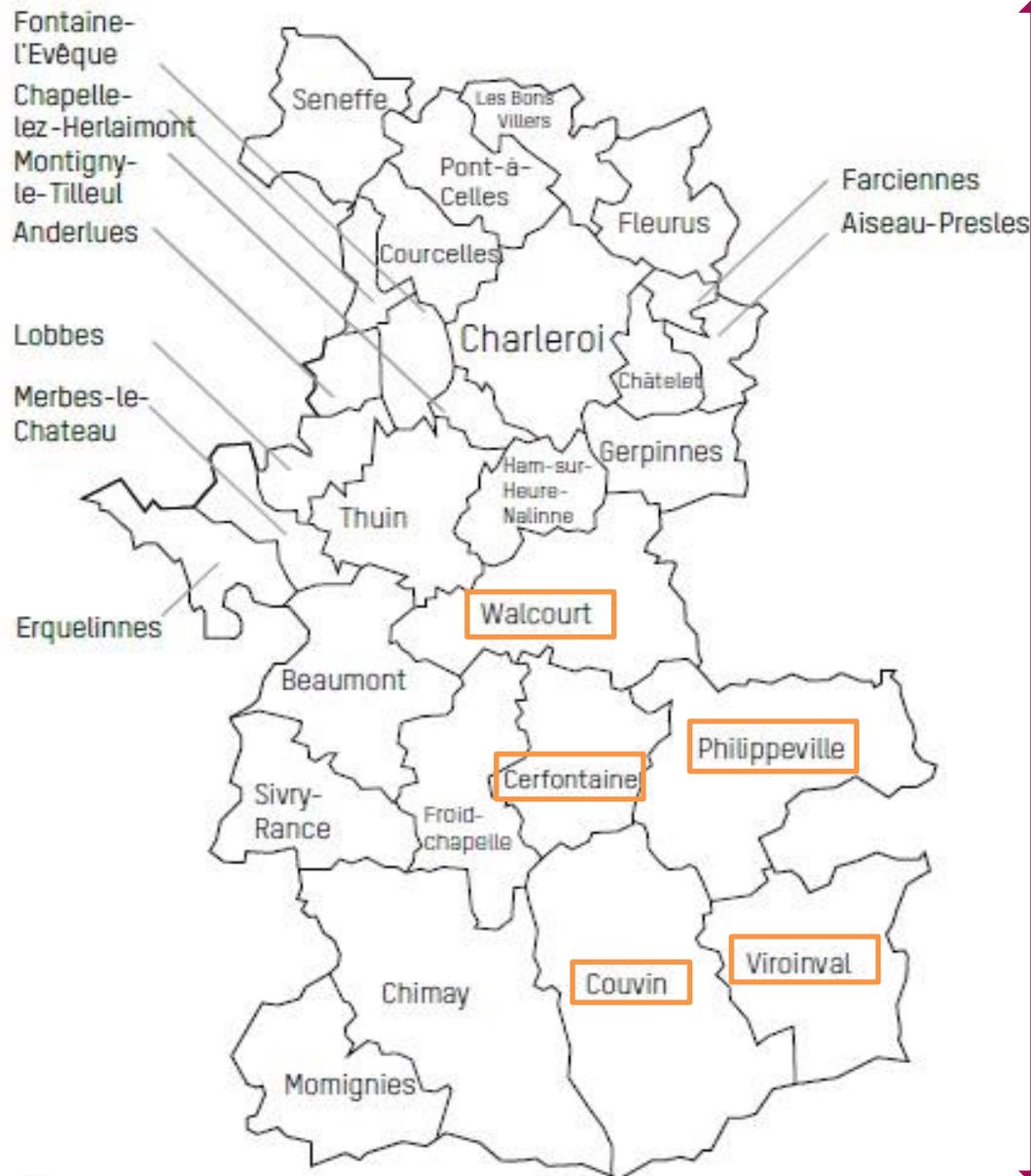
Coordinateur



Avec le soutien de :



Le TERRITOIRE 29 communes



Bassin de vie économique:

- 85 km N-S
- 600.000 habitants
- Très urbanisé au nord
- Très rural au sud
- A cheval sur 2 provinces

- Pas de « frontières » strictement délimitées

- Potentiel agricole important et *diversifié* sur ce territoire

- Dynamique nettement moins avancée qu'en BW, à Liège, etc.

Combien de producteurs labellisés bio ?

Mai 2018 (CD) – 149 producteurs labellisés bio



Répartition sur le territoire
29 communes

Les communes de Chimay, Froidchapelle, Momignies, Philippeville, Sivry-Rance, Walcourt et Viroinval comptent quasiment exclusivement des élevages, cultures céréalières ou polycultures élevages.

Tous ne peuvent pas produire pour les populations locales
Exemples : céréaliers -> 87% alimentation animale ; terres non productives labellisées ; production laitière dans circuits conventionnels !

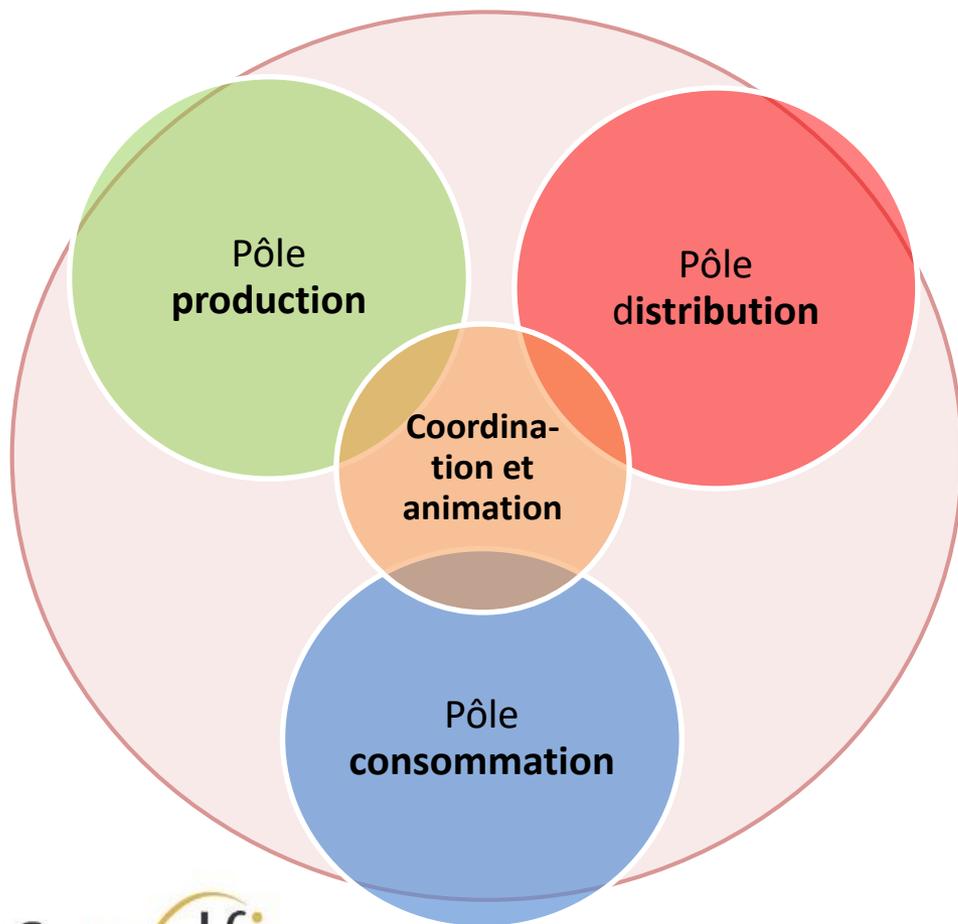
COMMENT ?

**Concertation
&
Intercoopération**

Même les concurrents !

L'INTERCOOPÉRATION

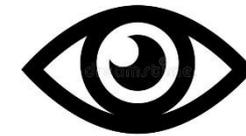
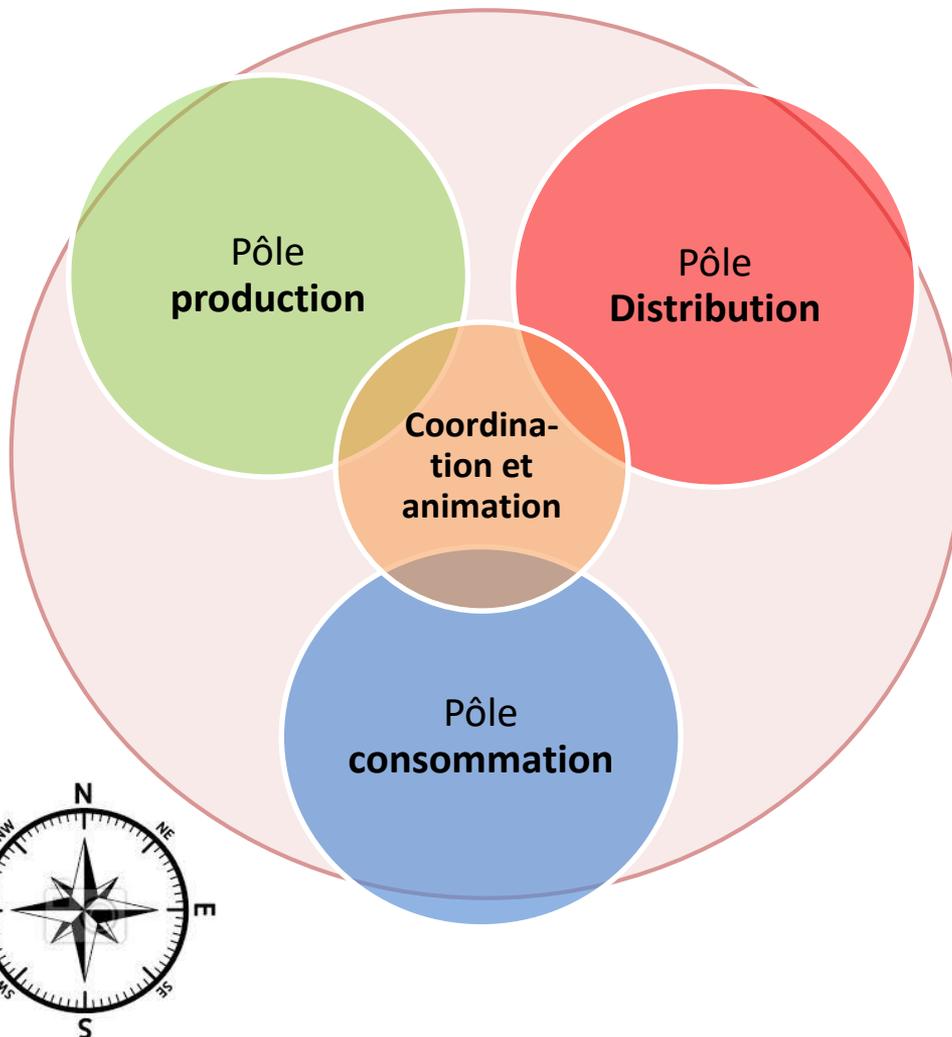
Un concept très simple...



**Des tables rondes où
s'expriment librement
les besoins**

=> formation de
Cercles d'Intercoopération
économique

La CONCERTATION COLLECTIVE dans un *cercle d'Intercoopération économique*



= comme des « organes
de perception et
d'orientation »

(1) **Vision** et direction
d'ensemble = boussole

(2) **Puis décisions** pratiques
et **engagements dans la**
durée = sécurité +
développement

Parmi les enjeux majeurs

Les prix « justes »

Un principe d'économie :

S'appuyer autant que possible

sur ce qui existe déjà

et qui œuvre dans l'esprit de l'intercoopération

Identifier les personnes, ressources, organismes les plus adéquats pour répondre à un besoin et/ou résoudre un problème. « **Déléguer, déléguer** » et coordonner

Quelques enjeux types pour les producteurs et les magasins

La CONCERTATION

et ses impacts attendus...

MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS...

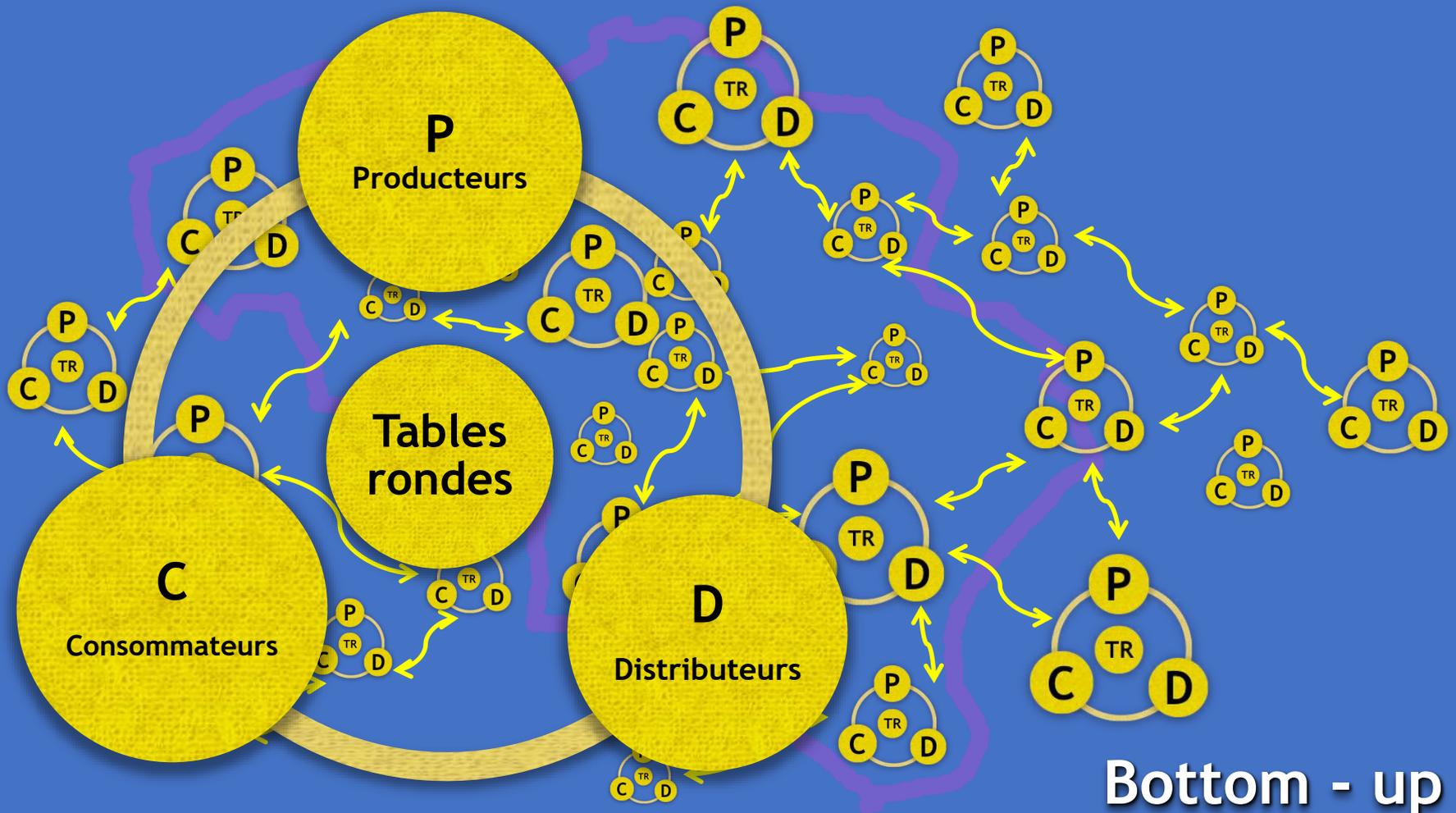
- Manque de temps
⇔ gains de temps (réseaux, prospection clients/fournisseurs, veille stratégique)
- Assurer la rentabilité
⇔ Identification de besoins et enjeux communs => mutualisations + solutions pratiques
- Besoin de prendre les bonnes décisions
⇔ stratégie de développement boostée (**complémentarités**, **spécialisations**...). Anticipation.

La **CONCERTATION**

et ses impacts au niveau humain...

- Pas (ou plus) de pouvoir de domination d'acteurs économiques sur les autres..., mais **compensation et RÉCIPROCITÉ des intérêts économiques** par des **contrats équitables** sur des **bases objectives**...
- **Transparence, vérité, sincérité** (pas ou plus d'intentions masquées).
- **CONFIANCE** – Stabilité – Diminution des risques
- Lieux de **PILOTAGE** de la vie économique sur un territoire. **Donner du SENS.**

Vers une évolution à long terme... des cercles d'intercoopération économique locaux



Qu'est-ce que la Ceinture alimentaire a réalisé à ce jour ?

Où en est-elle aujourd'hui ?

(2) Les actions réalisées durant la première période de subvention (2017 -2019) – Pôle production

- A. Diagnostic territorial et interconnaissance avec des *producteurs* dans un 1^{er} temps**
(2^{ème} semestre 2017)
- B. Premières concertations avec les producteurs**
(1er semestre 2018)
- C. Quels produits et volumes disponibles ?**
(été-automne 2018)

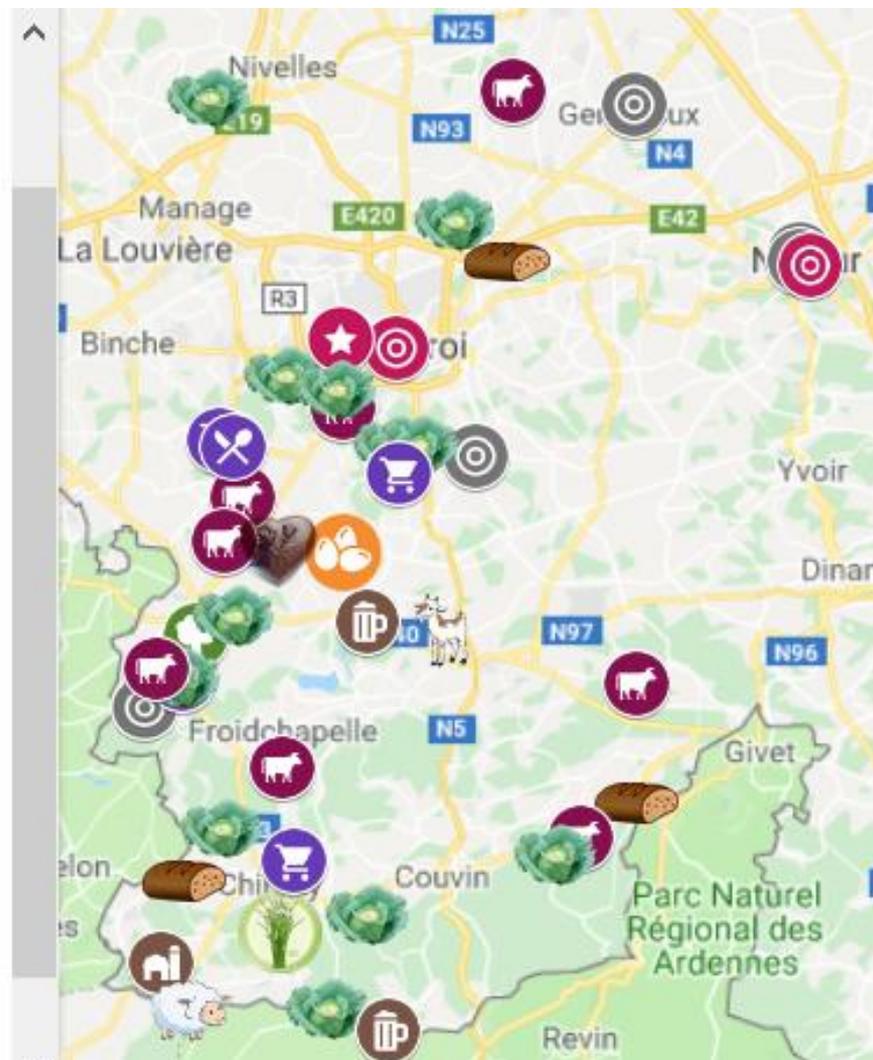
Près de 30 producteurs transformateurs – Aussi en dehors des 29 communes !

Acteurs actuels de la filière

Développement de projets économiques

- L'accessibilité sociale
- La concertation
- Tendre vers un prix juste

- 🥬 Maraîchage (12)
- 🐄 Elevage (8)
- 🎯 Ensemblier / Facilitateur (5)
- 🛒 Vente au détail (4)
- 🍞 Boulangerie (3)
- 🍺 Brasserie (2)
- 🎯 Partenaire de la Ceinture (2)
- 🌳 Arboriculture (1)
- 🍫 Chocolaterie (1)
- ⭐ Coordinateur de la Ceinture (1)
- 🐐 Elevage caprin (1)
- 🐑 Elevage ovin (1)
- 🏠 Polyculture-élevage (1)
- 🥚 Producteurs d'œufs (1)
- 🌿 Production plantes aromatiq... (1)
- 🍴 Restaurant / traiteur (1)



Janvier 2018

Coup d'envoi des premières concertations ! (producteurs principalement)

Trois thématiques sous forme d'ateliers :

- Atelier 1 : **Commercialisation à Charleroi**



- Atelier 2 : **Logistique**



- Atelier 3 : **Transformation légumes et fruits**



Quid côté « consommation » ?

(hors « accessibilité sociale »)

(2) Les actions réalisées durant la première période de subvention (2017 -2019) – Pôle consommation

1. Créer des points de commercialisation spécifiquement dédiés aux produits locaux
(deux types de modèles envisagés : magasin petits producteurs et point relais – Printemps 2018 ; printemps 2019) **X**

2. Travailler avec les points de vente existants

- Epiceries et superettes (depuis décembre 2018)
- {Points de vente chez des producteurs}
- {Epiceries sociales} – Pas pour tout de suite...
- {Restaurants, horeca, etc...}

2 RISQUES *d'erreurs fatales* pour un partenariat entre magasins et producteurs

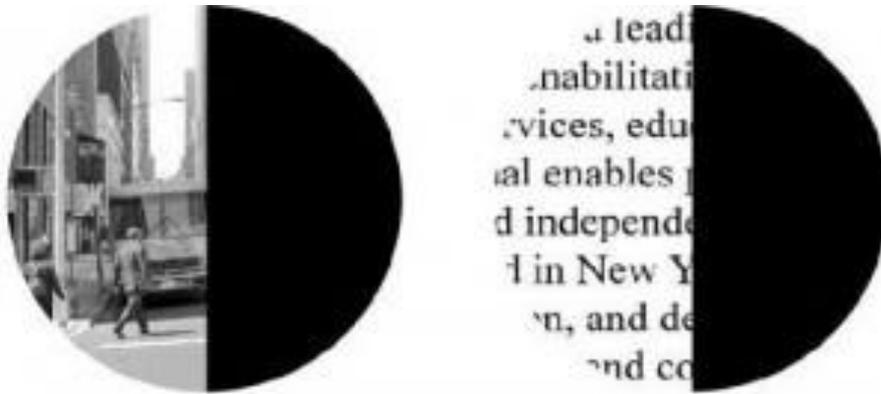


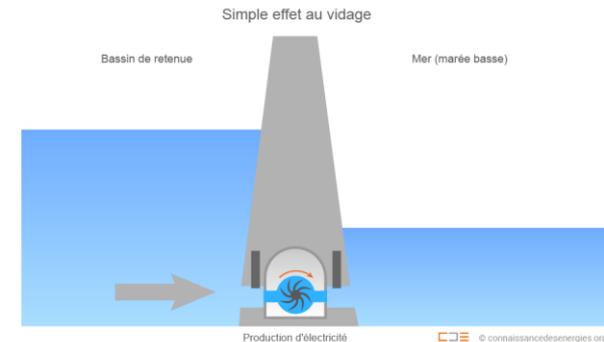
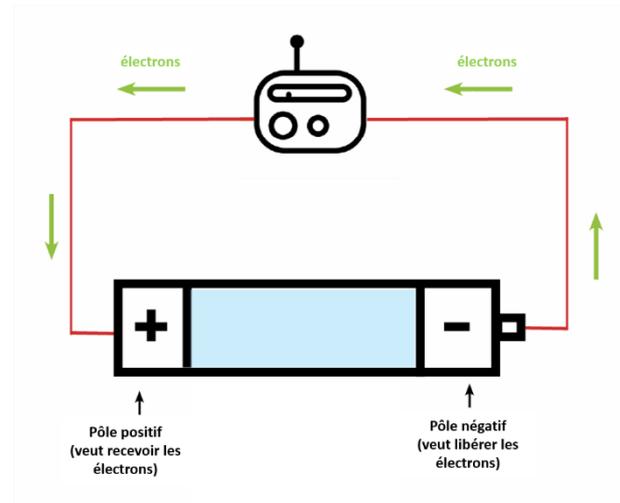
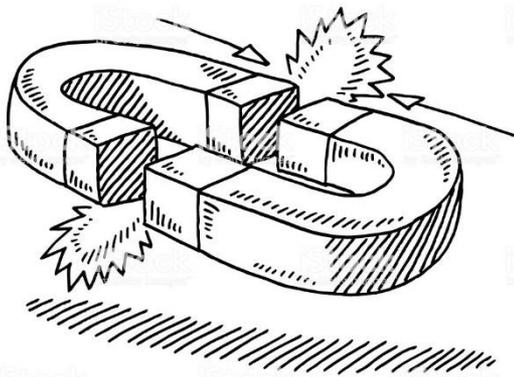
Figure 1 : Hémisopse (Disparition de la moitié du champ visuel)



Perdre la vision d'ensemble de la filière

2 RISQUES *d'erreurs fatales* pour un partenariat entre magasins et producteurs

Mettre ensemble des pôles *économiques* à fort pouvoir *d'attraction*, avec « forte différence de potentiel »



Le faire = « assurer » que la *dynamique collective* sera *puissante*

$$P = U^2/R$$

Février 2019

Coup d'envoi des premières concertations !

Coup d'envoi (historique) des
premières concertations :

Producteurs (10 maraîchers)

versus

Points de vente (3 existants)

Principaux résultats de la concertation :

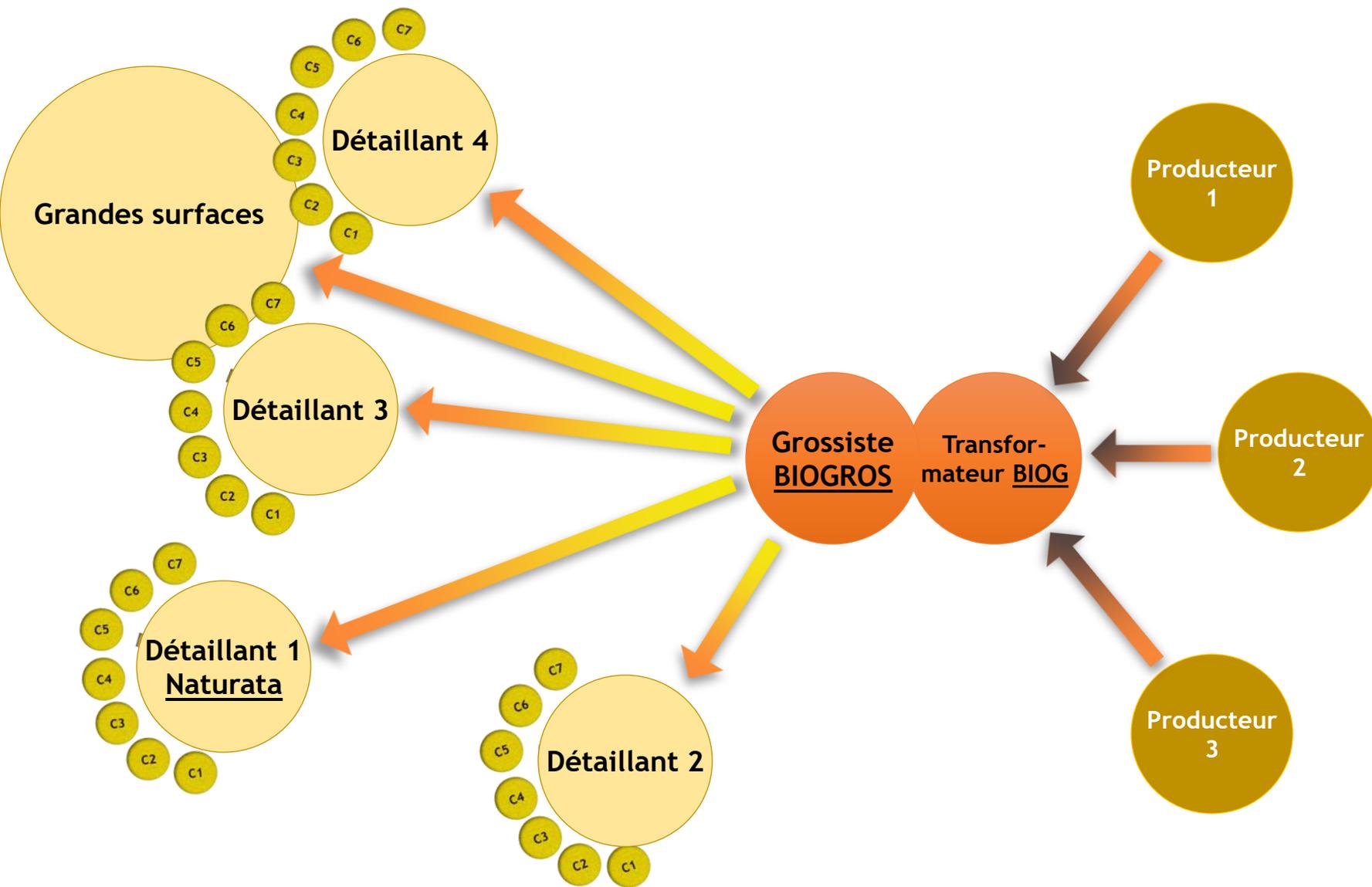
- **Volonté et engagement de travailler tous ensemble +++**
- **Nombreuses clarifications et accords sur :**
 - **Priorité** donnée aux produits des producteurs locaux
 - **Volumes** offerts par les maraîchers -> plan de culture
 - **Prix de vente** des producteurs et mode ***d'engagement sur les prix***,
 - **Règles de répartition** des commandes adressées aux maraîchers,
 - Modalités de livraison, de conditionnement, d'agrèage
 - Marges différenciées dans les magasins
 - Mutualisation de la **communication**
 - Amorçage d'une **plateforme logistique** en 2019...
- **Identification de points plus difficiles** à mettre en oeuvre

Principales sources d'inspiration d'un point de vue méthodologique :

- FNAB (un document remarquable)
- Rencontre d'Agricovert
- Rencontre de Paysans-Artisans
- Expérience de SAW-B (dont connaissance du modèle d'OIKOPOLIS au Luxembourg)

L'histoire du groupe OIKOPOLIS au Luxembourg

Un exemple d'intercoopération

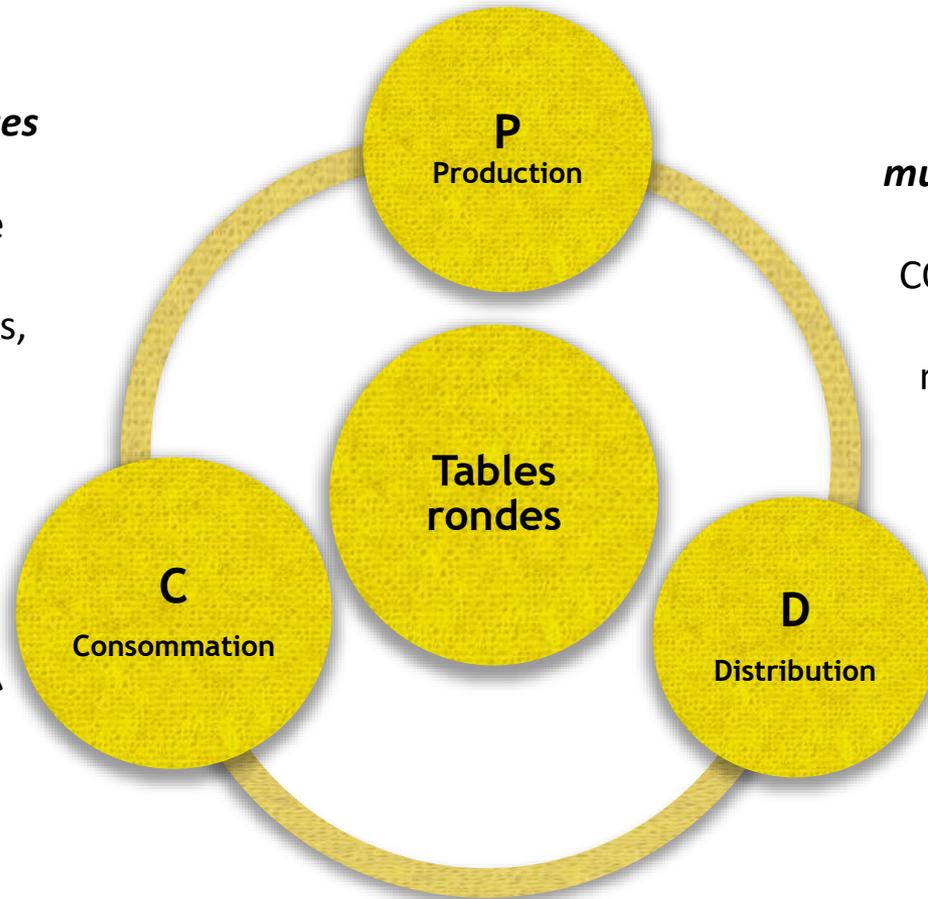


Les étapes typiques d'une concertation pour le maraîchage

Préparations *minutieuses*
et *approfondies*

en amont par l'équipe
d'animation
(minimum 2 animateurs,
souvent 3)

Attention aux
processus saisonniers
« fenêtre de tir
étroite » !!!



Complémentarité de
multiples compétences en
équipe d'animation :
COM, animation, gestion
dynamique de projet,
maîtrise des enjeux de
fond

Magasins :
besoins et
Volumes



Producteurs
Répartition
volumes et prix



Magasins +
producteurs :
validation
fonctionnement

La logistique

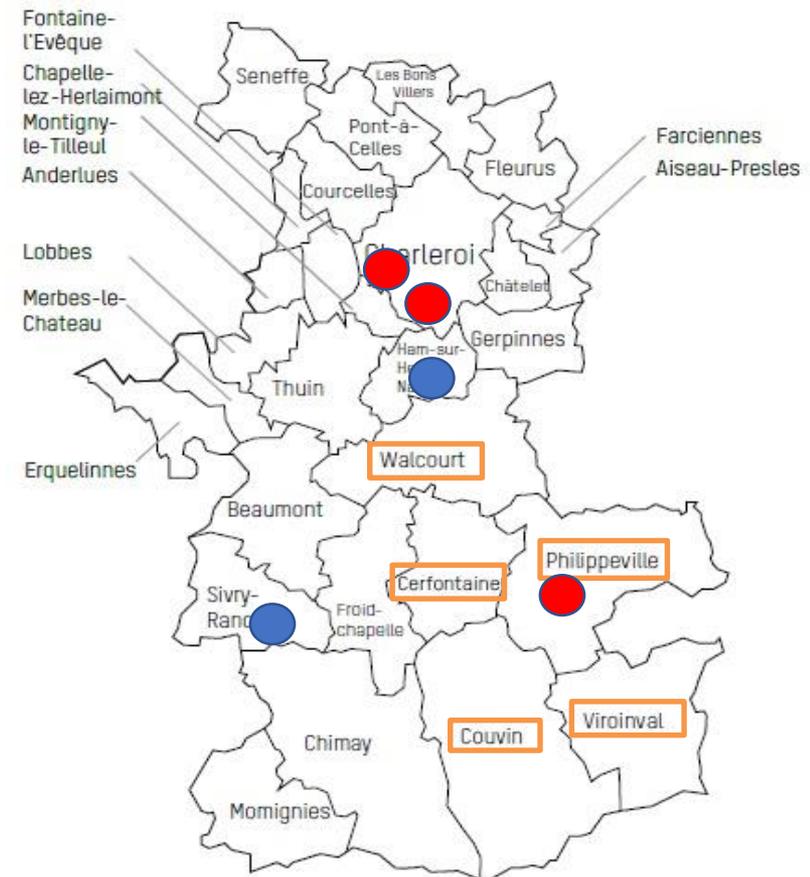


Le lancement de la phase test (depuis août 2019)

Situation fin 2019 :

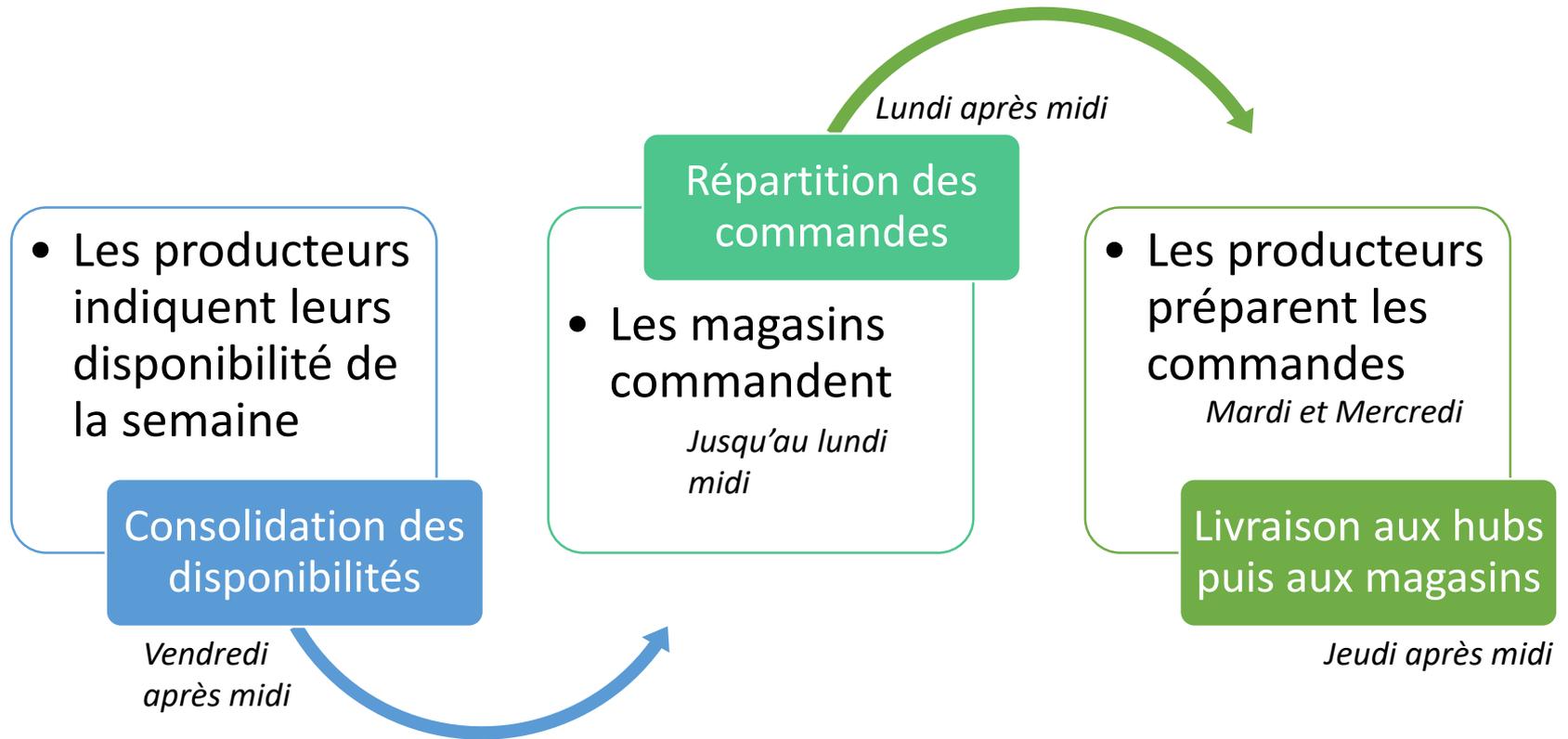
- 2 hubs fonctionnels ●
- 4 maraîchers + 1 fermier-boucher
- 3 magasins livrés en légumes ●
- Transport réalisé par un producteur
- « Véhicule juridique » = un autre producteur
- Mises au point + informatique : SAW-B
- Bilan du test -> volonté de poursuivre
-> Création coopérative en 2020

Hubs et points de vente locaux



Modèle privilégié : achat-revente, mais pas seulement...

Le fonctionnement pratique (Une tournée en phase test tous les jeudis)



Bientôt les mardis aussi...

Quelques enjeux : projet logistique circuits courts en démarrage

Approvisionnement

Certifications

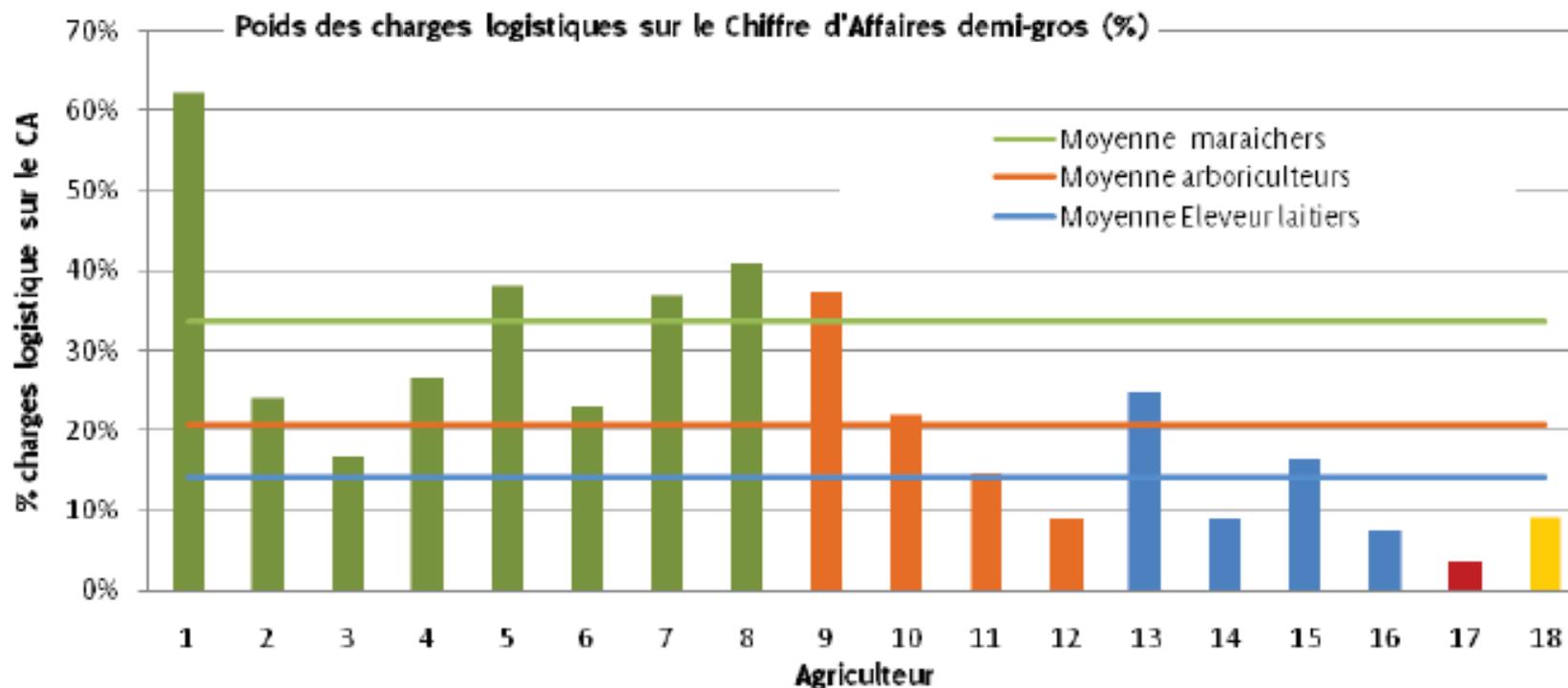
**Rentabilité
économique**

**Concertation et
gouvernance**

ENJEU 2 : -> logistique multi-produits... ?

La collaboration logistique entre producteurs de fruits et légumes ne suffit pas pour optimiser la logistique

Si les **coûts logistiques** des producteurs de **produits laitiers s'élèvent à 15%** de leur CA, ils grimpent à **33%** chez les **maraîchers locaux** (GABNOR, «Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaînes d'approvisionnement: pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs?» 2014).

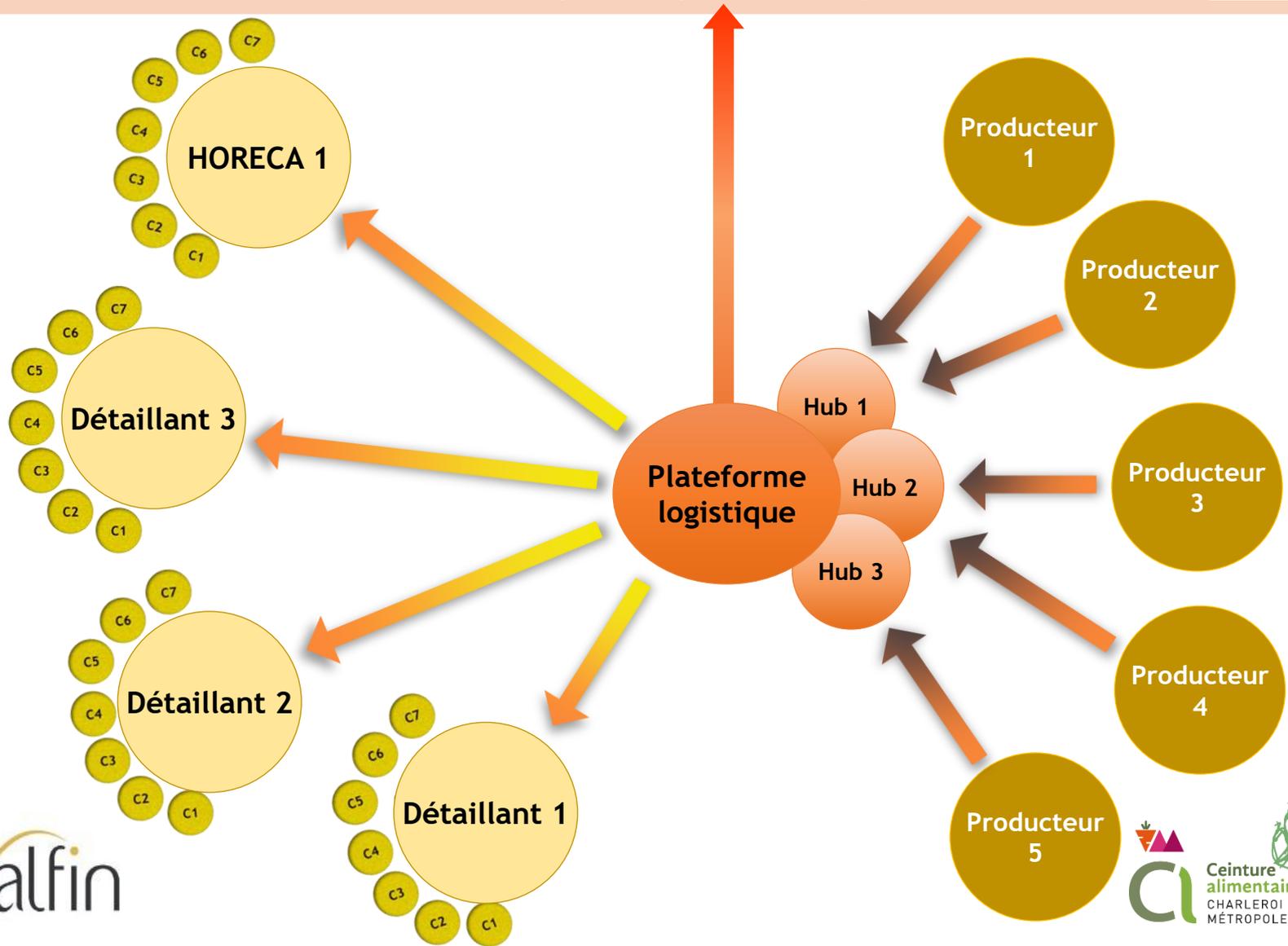


Prochainement, test d'une approche classique mais en principe efficace: « densifier la tournée »



Un enjeu central pour *tous* les acteurs:

La plateforme logistique se situe à **un carrefour central « à contrôler »** impérativement, pour assurer notre dynamique de coopération au service de tous



Focus sur la construction du collectif



Comment démarrer l'INTERCOOPÉRATION? Par où commencer?

PRÉALABLES

1. **CONCEVOIR** clairement **INTERCOOPÉRATION** et **CONCERTATION**
2. **DÉLIMITER** le(s) « territoire(s) » concernés (= des critères): zone géographique, filières concernées (alimentation, construction, tourisme, énergie...), publics visés... Eventuellement s'appuyer sur des diagnostics ou plans stratégiques territoriaux préexistants...
3. **VOULOIR** (réellement !) **travailler ensemble** => s'engager à travailler dans la durée.

Comment démarrer concrètement l'INTERCOOPÉRATION ?

QUI commence ? Plusieurs pistes...

- **Un premier entrepreneur** en rassemble d'autres autour de lui... (ex.: OIKOPOLIS)
- Démarrer à partir d'une union professionnelle, d'une fédération, d'un **groupement existant**... (ex.: UNAB)
- **Un facilitateur, ensemblier, animateur économique** prend l'initiative (ex. SAW-B)
- Autres ?

Comment démarrer l'intercoopération dans le cas d'une filière alimentaire locale?

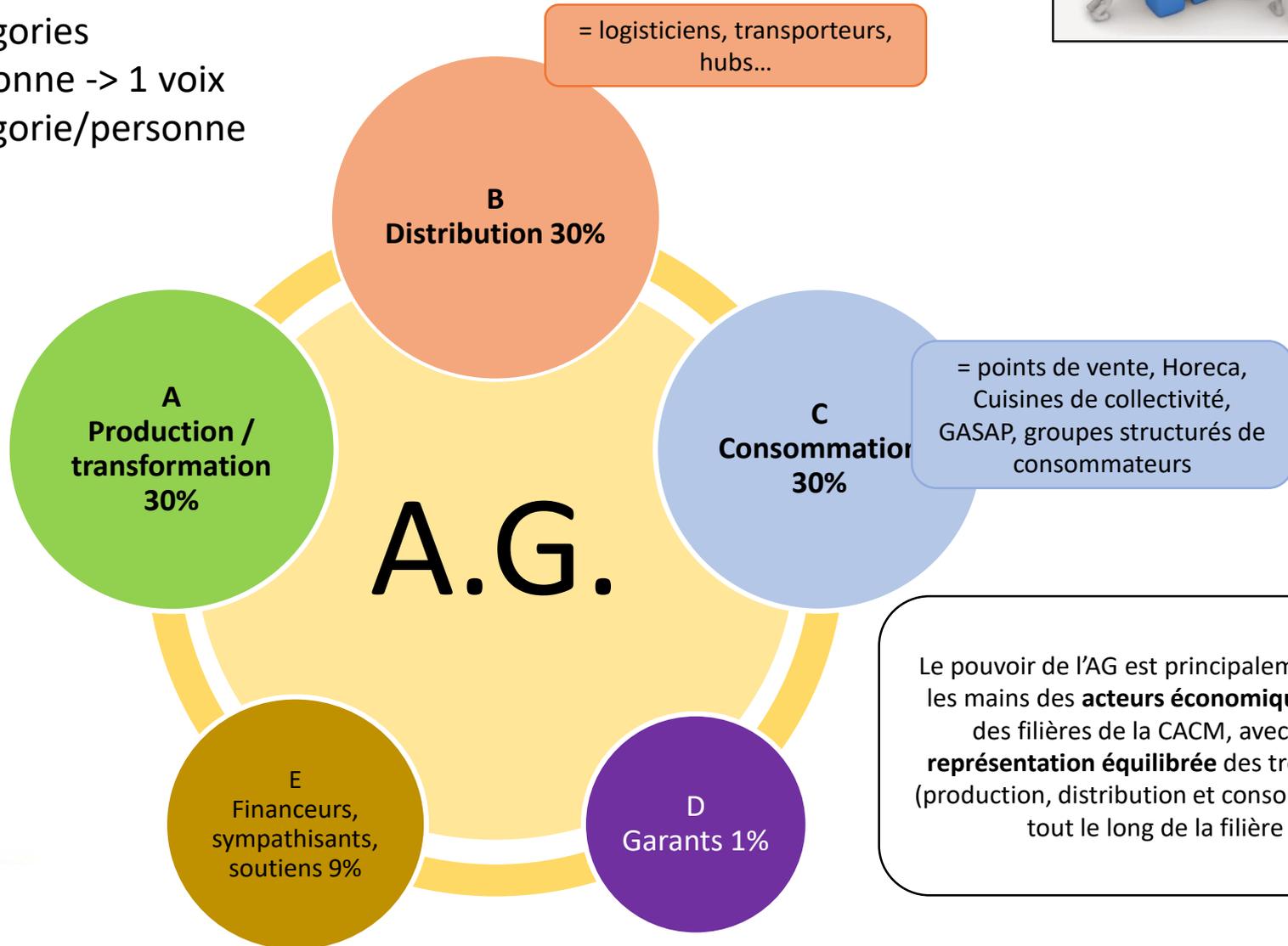
Principales phases clés

1. Emergence – Favoriser la connaissance mutuelle (**interconnaissance**). Création de GT...
2. Formalisation – Co-construire un cadre de partenariat (Charte, ROI, structuration des réunions de concertation...)
3. Mise en œuvre du partenariat, dont :
 - Proposer des formations
 - Réaliser les actions suivantes:
 - a) Préparer la planification et la répartition collective + estimer les disponibilités
 - b) Planifier collectivement
 - c) Répartir collectivement
 - d) S'engager sur les prix et les politiques de marges
 - e) Favoriser la collaboration logistique
4. Le cas échéant, en parallèle, montage de projets entrepreneuriaux
5. Suivi et évaluation

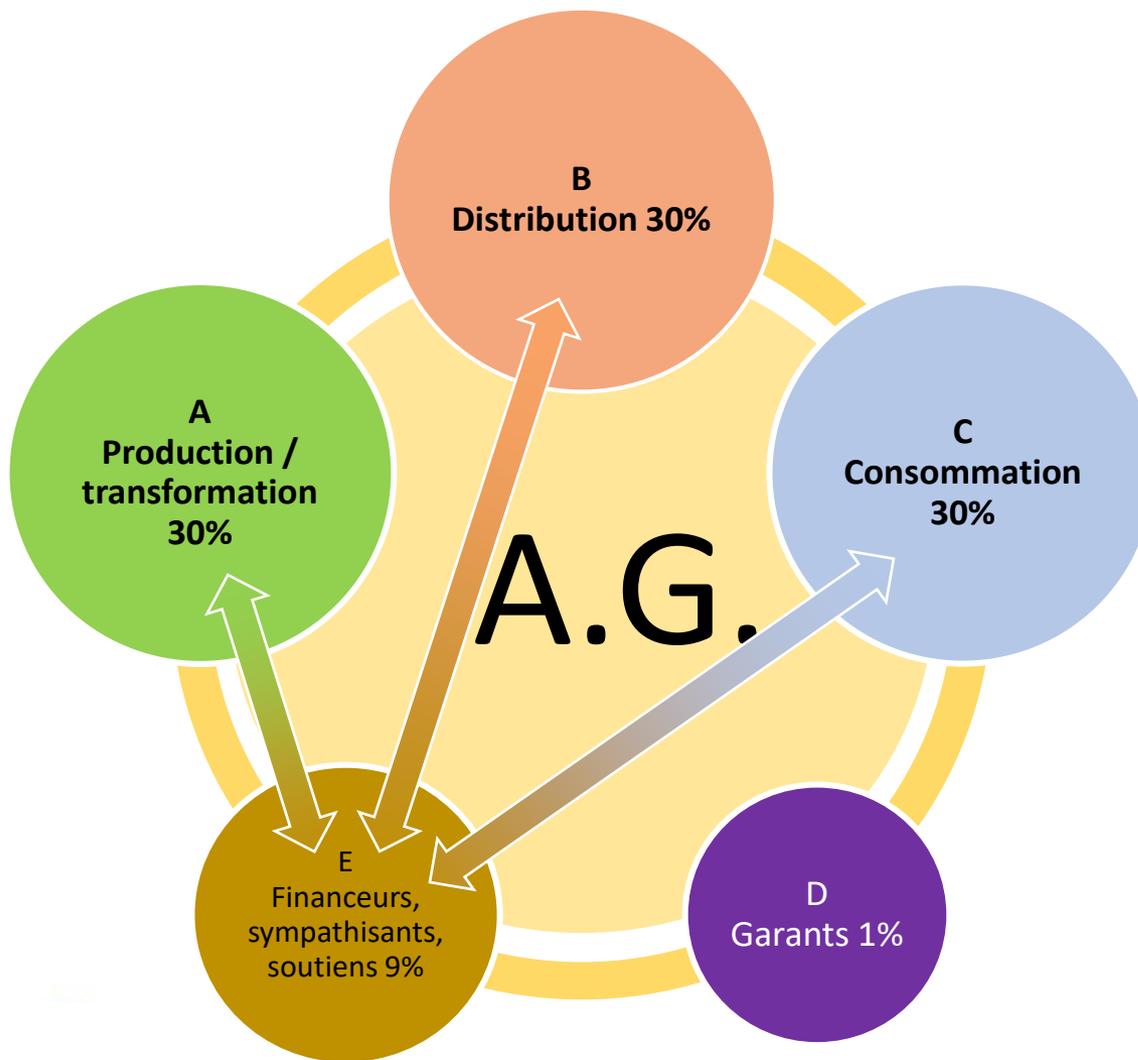


Proposition pour une gestion équilibrée de la logistique au sein de la filière

5 catégories
1 personne -> 1 voix
1 catégorie/personne



Le transfert des actions d'une classe à l'autre se fait de manière dynamique et souple !



Exemple :

- Si un producteur qui avait souscrit des parts « A » cesse de fournir à la plateforme... après 12 mois ses actions sont automatiquement transférées en actions de la classe « E ».
- Et s'il fournit à nouveau ? Elles sont transformées en actions de la classe « A ».

PAS besoin de rembourser obligatoirement les parts si un producteur ne fournit plus... il peut demeurer sympathisant.

Le dispositif est très SOUPLE

Via les statuts, créer un « comité sociétal »



Ses principales missions :

1. Veiller que la coopérative ne s'éloigne pas de sa finalité coopérative et ses valeurs, qu'elle s'améliore au contraire sans cesse dans cette direction
2. Veiller à la bonne entente entre tous les acteurs de la plateforme, ou aider à la rétablir = aussi mission de médiation
3. Si nécessaire, « tirer la sonnette d'alarme » en lien avec les missions 1 et 2 ci-dessus



NOURRIR
COOPÉRER
Développer

ET TRAVAILLER ;)



Ceinture
alimentaire
CHARLEROI
MÉTROPOLE

MERCI !

www.ceinturealimentaire.be

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

BESOINS SPÉCIFIQUES AUX FILIÈRES

- Filière bovine
- Filière porcine
- Filière ovine
- Filière céréalière
- Filière maraîchère...

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

VOLUMES

- Surproduction (bovins, lait, agneaux...)
- Production locale trop faible (fromages...)
- Ruptures de stock chez fournisseurs
- Chiffre d'affaires trop faible

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

LOGISTIQUE, TRANSFORMATION ET FLUX

- Pas ou peu de logistique *ad hoc*
- Pas ou trop peu de transformation/valorisation locale (ateliers de découpe; ateliers de transformation de légumes...)
- Trop d'erreurs de livraison et de facturation + problèmes de régularité et de conformité
- Trop de retards de paiement des clients

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

COMMERCIALISATION ET COMMUNICATION

- Faible organisation et représentation commerciale
- Canaux de commercialisation insuffisants
- Manque de connaissance des besoins des consommateurs, des clients...
- Communication insuffisante
- **Volonté de commercialiser à Charleroi**

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

PRIX - TRÉSORERIE

- Prix insuffisants pour les professionnels; prix trop élevés pour les consommateurs (accessibilité !)
- Méconnaissance du prix de revient
- Trop de retards de paiement des clients

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

RESSOURCES HUMAINES

- Besoins + de compétences et savoir-faire
- Besoins + de main d'œuvre
- Manque de ressources humaines pour:
 - développer des projets nouveaux,
 - monter dossiers demande de subventionnement ou demandes de financement,
 - répondre à des marchés publics...

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

MOYENS DE PRODUCTION

- Accès à la terre
- Espaces de stockage, chambres froides, bâtiments...
- Outils techniques, véhicules...

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

LIENS SOCIAUX

- Isolement; pas assez de réseau et de liens
- PEURS (de perte d'autonomie, de perte d'identité...);
- Pas assez confiance
- Méconnaissance des valeurs communes ; pas de règle commune...

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

MENACES

- Marchés mondialisés + acteurs économiquement très puissants => prix toujours plus faibles
 - Exemples : Oikopolis (1988) ; le bio en Wallonie (2018)
- Versatilité des partenaires commerciaux, selon opérations de rachat, opportunisme à court terme, etc.
- Risques climatiques

DIAGNOSTIC

Pourquoi l'intercoopération dans la CACM?

STRUCTURATION ET ORGANISATION

- *Manque de vision globale.* Peu de réflexion stratégique par rapport aux concurrents (Flandre,...)
- Trop faible spécialisation; double emplois avec les concurrents ; « au four et au moulin » = *dispersion...*
- Filière *chaotique*

ATTENTION au risque de dispersion !