

Boîte à outil

"Accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs de fruits et légumes biologiques"

Repères méthodologiques pour l'accompagnement

Cette fiche est à destination des animateurs accompagnant un groupe de producteurs bio dans leur réflexion pour l'émergence d'une organisation collective pour la mise en marché de légumes biologiques, ainsi qu'aux producteurs investis dans une telle démarche. Elle a pour objectif de leur fournir de façon synthétique les éléments permettant de mieux cerner ce qu'est une organisation économique de producteurs bio de fruits et légumes.

Cette fiche est partie intégrante de la boîte à outil "accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs de fruits et légumes biologiques", initiative proposée dans le cadre de l'appel à projet CAS-DAR n° 9016 "Accompagnement du développement agricole et de la structuration de la filière légumes de plein champ biologique des zones céréalières biologiques" piloté par Bio Centre.

Les enseignements de l'expérience des organisations économiques de producteurs de F&L bio

L'analyse des différentes étapes précédant la constitution des organisations économiques de producteurs bio de F&L met en évidence l'existence de conditions qui ont favorisé la réussite du projet. Quelles sont-elles ?

Les incontournables

Ces organisations économiques sont à l'initiative de producteurs. Au démarrage de la réflexion, ce n'est pas nécessairement un groupe important qui l'impulse, mais quelques producteurs moteurs. C'est ensuite la capacité à fédérer du projet qui permettra ou non de rassembler plus largement. L'intervention d'un tiers pour accompagner les producteurs dans leur projet est récurrente. Dans les cas de Bio Loire Océan, de l'APFLBB et de Norabio, ce sont les GRAB et les GAB¹ qui ont joué ce rôle.

Trouver des soutiens financiers pour accompagner le projet naissant est également une étape incontournable. L'animation de l'émergence du groupe et le démarrage de l'activité ont besoin d'être soutenus. L'autonomie financière des tels projets se construit sur le moyen terme. Les soutiens peuvent être publics, généralement dispensés par des collectivités territoriales, et/ou privés.

Norabio reçoit au démarrage de l'activité un soutien financier du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais. Pour la SCIC Douar Den, les fonds ont été apportés par les partenaires économiques et via le concours d'emprunts auprès d'établissements bancaires.

Les facteurs facilitant l'émergence du collectif

Se connaître

Les organisations économiques de producteurs sont souvent nées d'un groupe préexistant. Il s'agit généralement de producteurs rassemblés autour d'une thématique technique ou encore de producteurs adhérents à un même réseau.

Pour Norabio, la démarche a été initiée par une dizaine d'arboriculteurs bio de la région, qui se rencontraient régulièrement autour de thématiques techniques avec l'appui du GABNOR (fiche 5).

Partager des valeurs et se retrouver autour d'un projet politique commun

Ces organisations ont été initiées par des producteurs qui se sont retrouvés autour de valeurs communes et qui ont su construire un projet partagé, celui de développer de nouveaux modes d'organisations économiques tenant compte des spécificités des F&L biologiques. Ce projet ne se limite pas à des enjeux commerciaux, mais intègre des objectifs environnementaux et sociaux.



Trouver les bons alliés

Un partenaire commercial, s'il est structurant, joue un effet levier incontestable dans l'émergence des organisations économiques de producteurs bio. La sollicitation d'un partenaire commercial est un facteur facilitant, mais ne suffit pas à lui-même. Il faut que s'instaure un dialogue entre producteurs et opérateurs de l'aval qui permette une connaissance réciproque, l'acceptation des contraintes de part et d'autre et le partage d'une ambition commune.



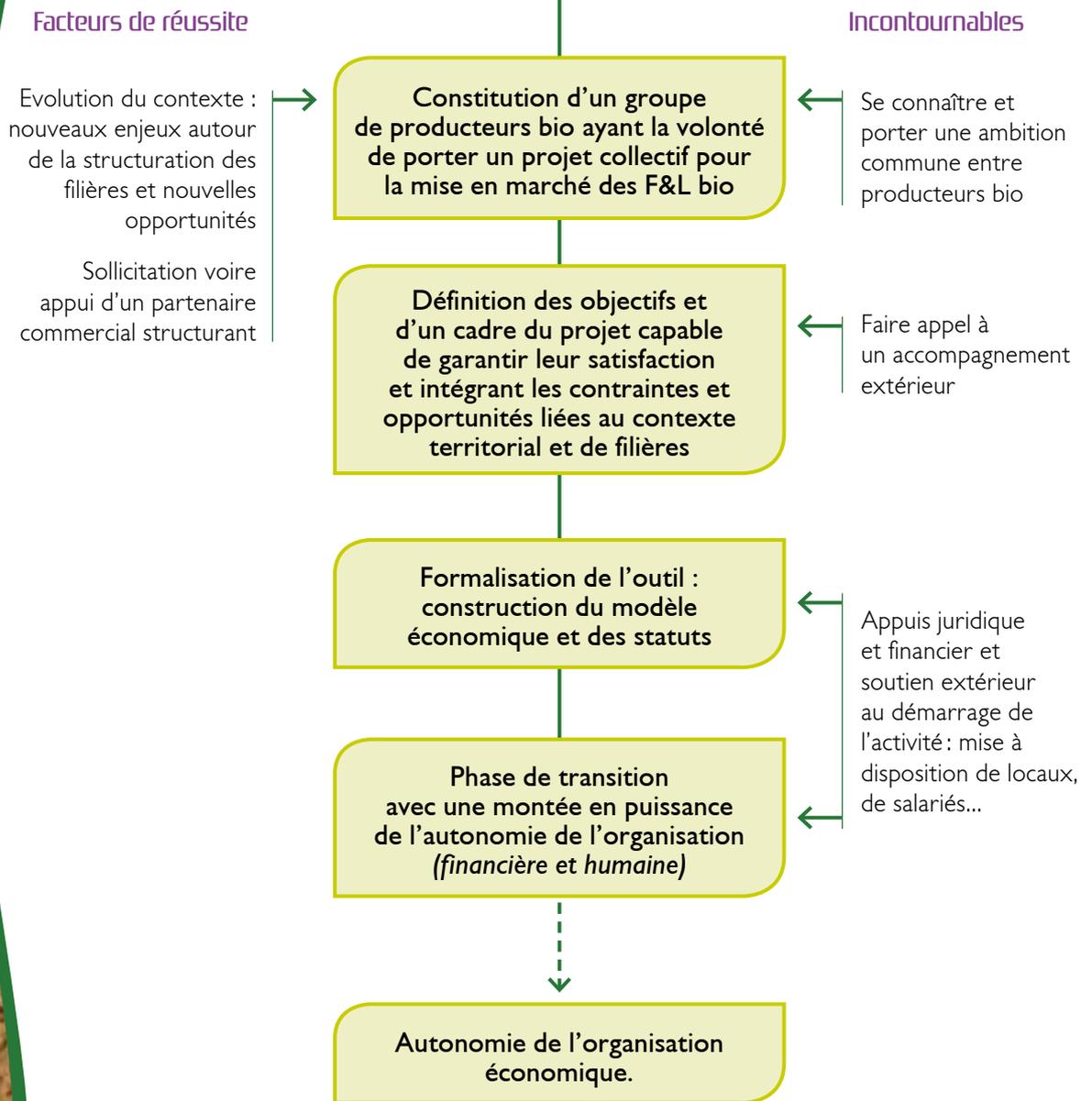
APFLBB : l'initiative a été portée par 3 producteurs très moteurs autour d'un projet fédérateur mettre en place en Bretagne une politique de structuration de filières F&L adaptées à la bio. La matérialisation du projet des producteurs s'est faite au travers de la reconnaissance "Organisation de Producteur" de leur association et de la mise en place d'un cahier des charges privé "Bio Breizh", marque qui appartient au groupement. Ce dernier va au-delà de la réglementation bio européenne (fiche 3).



Boîte à outil

"Accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs de fruits et légumes biologiques"

Trajectoire de constitution d'une organisation économique de producteurs bio



Le temps de l'émergence d'une organisation économique est très variable selon les expériences. Les échecs qui sont fréquents au démarrage, participent à la consolidation du projet à la condition que le groupe soit capable de les dépasser. La cohésion est donc primordiale. Elle se base sur la connaissance réciproque et sur le partage de valeurs et d'un projet définis et appropriés collectivement.

Méthodologie pour accompagner la réflexion des producteurs dans l'émergence d'une organisation collective

Comme souligné précédemment, l'accompagnement et le soutien par un tiers interviennent comme facteurs de réussite de l'émergence d'une organisation économique. Cet accompagnement doit apporter l'appui nécessaire aux producteurs pour construire leur outil, mais ce sont bien eux qui restent maîtres de leurs choix. Se pose alors la question : quel rôle et quelle posture dans l'accompagnement ?

Bien définir le cadre de l'accompagnement

Le choix de l'accompagnement doit être bien réfléchi. La structure ou la personne retenue doit être en capacité de comprendre le projet porté par les producteurs et connaître les principes de la bio, le territoire d'ancrage et les spécificités des filières bio. L'expertise est un avantage certain, mais **ce sont principalement des compétences d'animation qui devront être recherchées**. Des personnes ressources pourront être mobilisées par l'animateur tout au long de l'accompagnement en fonction des besoins du groupe (*juridiques, financiers...*). En ce sens, les GRAB/GAB sont généralement sollicités pour accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs bio d'autant plus qu'ils disposent d'une forte capacité de mutualisation via leur réseau.

Il est important de bien définir les raisons et les conditions d'acceptation de cet accompagnement (*partage des valeurs et des objectifs généraux, moyens financiers et humains disponibles, rôle...*).



Cadrer le périmètre d'intervention de cet accompagnement :

La répartition des rôles et des responsabilités entre la structure (*ou personne*) accompagnant et le groupe de producteurs à l'initiative doit être clairement définie. Par exemple : qui fait la recherche de financements ? Qui va rencontrer les opérateurs de l'aval pour présenter le projet, les banques si nécessaire ? Ces arbitrages doivent être réfléchis selon la disponibilité et les compétences de chacun tout en cherchant à renforcer l'autonomie des producteurs dans la gestion de leur outil. Il faut également savoir faire appel à des ressources extérieures.

Attention, le temps dédié pour l'accompagnement est souvent important et peut s'inscrire sur une période longue, plusieurs années. Le nombre de jours dédiés à l'appui du groupe doit donc être calibré et validé ainsi que son financement.

Penser à formaliser ce cadre d'intervention.

Une convention de partenariat est alors un bon outil.

La posture de l'animateur : Il doit être facilitateur, mais ni moteur ni décideur. Les organisations économiques actuelles ont toujours été à l'initiative de producteurs et portée par des producteurs moteurs ! La posture de l'animateur est directive sur la forme et non sur le fond. Il aide le groupe à prendre du recul, à identifier les enjeux et à définir leur marge de manœuvre.



Boîte à outil

"Accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs de fruits et légumes biologiques"

Comment accompagner le groupe de producteurs ?

Etape 1 : Définition des objectifs du groupe

■ Rôle de l'accompagnement : animation

Description : La définition d'objectifs clairs est un gage de réussite. Cela facilite leur appropriation et conditionne les étapes à venir. Il est important de prendre le temps de partir des représentations et motivations de chacun avant de construire une base collective. Veiller à ce que tous les producteurs s'expriment, à ce que les différents points de vue soient exposés et à ce qu'il y ait bien consensus autour des objectifs définis collectivement. La discussion doit également porter sur les valeurs et la dimension politique du projet.

Questions clés

Qu'est-ce qu'une organisation économique de producteurs ? D'où vient le besoin de se regrouper ? Quelle est la situation, les enjeux et le contexte qui amènent les producteurs à vouloir constituer un groupement ? Quelles valeurs portées par le collectif ? Quels sont les objectifs partagés ? Quelle mission principale assignée à l'outil collectif associée à quelle vision (*direction à long terme*) ?

Outil

Blason et métaplan, Définir la vision d'une organisation ...où comment imaginer son avenir collectif de manière participative, Erika VOLKMAR, 2010.
<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-8248.html>

Etape 2 : Construction du projet

■ Rôle de l'accompagnement : animation

Description : Le projet va prendre forme à la croisée des objectifs et valeurs définis collectivement et des contraintes et opportunités à l'échelle de leur ferme, de leur territoire et des filières. Une fois, le cadre du projet dessiné avant de passer à l'étape de formalisation, il est primordial d'évaluer la faisabilité du projet et sa cohérence. Il peut alors être pertinent de le confronter avec l'existant : en allant à la rencontre d'organisation économique de producteurs existants et/ou en utilisant les fiches de présentation spécifique et générique de la boîte à outil. Penser à établir un plan d'action ou feuille de route et un calendrier de travail.



Questions clés

Quelles sont les contraintes et opportunités à l'échelle des fermes, du territoire d'ancrage et des filières concernées ? Quels sont les facteurs qui pourraient faciliter l'émergence et comment les mobiliser ? Les préalables à l'émergence sont-ils réunis ? Quelles conséquences en termes de force et de faiblesse et en termes d'actions ?

S'organiser collectivement pour quelles fermes (*territoire, système de production, gamme et pratiques...*) ? Avec quelle capacité à s'investir dans l'outil humainement et financièrement ?

S'organiser collectivement avec quels partenaires commerciaux et sur quels types de circuits : circuits courts (*paniers collectifs, vente par correspondance, points de vente*), marché de gros et/ou demi-gros en frais (*réseaux spécialisés, restauration hors domicile, GMS, grossistes...*) ? Ces partenariats sont-ils structurants et en capacité d'accompagner le projet émergent ? Sous quelles conditions ?

S'organiser collectivement avec quels grands principes de gouvernance ? Quelles règles en interne ? Quelles relations avec les autres acteurs des territoires et filières, notamment les autres organisations de producteurs bio ?

Au-delà des commerciaux, avec quels effets vus sur les territoires, le développement de la bio et la structuration des filières ? Quelles règles d'apports (*partiels, totaux, planifiés...*) ?

Quels missions et services proposés par l'outil collectif ? Quel schéma d'organisation est pertinent pour faire vivre le projet (*dimension opérationnelle et politique*) ?

Quels moyens humains et financiers faut-il mobiliser au sein de l'outil collectif ? Quelles sont les ressources ?

Outil

Fiches 1, 3, 4, 5 et 6 de la boîte à outil - Voyage d'études pour rencontrer d'autres outils collectifs de producteurs.

Boîte à outil

"Accompagner l'émergence d'organisations économiques de producteurs de fruits et légumes biologiques"

Rédaction d'une charte

La rédaction d'une charte est un bon outil pour formaliser la vision, le projet politique et les fondamentaux qui animent la création de l'organisation collective. Il s'agit d'un cadre, d'un garde-fou qui a son importance dans un outil économique géré collectivement. Les producteurs pourront s'y référer pour réfléchir l'évolution des stratégies à mettre en œuvre, notamment celles relatives à la politique de valorisation des produits bio, mais également concernant la gouvernance.

Choix et construction des statuts

Il s'agit d'accompagner les producteurs dans le choix de leur statut juridique qui peut être évolutif, la rédaction des statuts et du règlement intérieur. Le mode d'organisation de la structure (*apport total ou partiel, transfert de propriété, regroupement de l'offre virtuelle ou physique, bâtiments...*) est à mettre en lien avec la forme juridique. On cherchera le statut qui correspond au mieux aux objectifs du groupe en termes de fonctionnement de la structure, gouvernance, fiscalité. Dans le cas d'organisation économique, on veillera également à la compatibilité avec le droit européen à la concurrence.

Modèle économique

Cette étape permet la confrontation des besoins de la structure et les financements potentiels (*autofinancements et soutiens publics et privés*). Dans les cas étudiés, la montée en puissance se fait progressivement avec par exemple une embauche progressive (*mise à disposition sur un temps partiel puis embauche en propre à plein temps*). Penser à s'inscrire dans une démarche de gestion et de projection. Prévoir avec notamment la construction d'un prévisionnel et d'un tableau de bord.

Outil mobilisable

Fiche pratique n° 2 – les types de structures – octobre 2005 – CAB Pays de la Loire.

Etape 3 : formalisation de l'outil

■ **Rôle de l'accompagnement** : animation et expertise

Description : il s'agit de passer du projet à sa formalisation. Il est important de rencontrer les partenaires en amont de cette étape pour échanger voire les associer à la construction de l'outil. Des compétences spécifiques en termes juridiques et financiers seront notamment nécessaires. Il est primordial de s'appuyer sur des personnes ayant une expertise sur ces différentes thématiques.

Pour conclure, l'accompagnement peut se poursuivre une fois l'outil formalisé et l'activité économique initiée. Il est fréquent que les organisations économiques en leur début demandent une poursuite du soutien avec une mise à disposition d'un salarié sur un temps partiel. Il est important que les termes de la mise à disposition et les modalités financières soient clairement posés dans un cadre conventionnel. Il faut également réfléchir à comment maintenir des relations pérennes. On peut assister à une distanciation entre structure de développement et organisations économiques voire une absence de relations entraînant un manque de coordination dans les projets futurs. Des liens organiques peuvent être créés afin d'éviter ce phénomène. Certaines organisations économiques ont ainsi prévu dans leurs statuts un administrateur commun ou que la structure de développement accompagnante soit membre de droit...

Ressources



Rédaction :

Nathalie Zanato, GAB Île de France
Jérôme Allais, ABP - Alexandre
Bréjean, SEDARB - Cécile Belin,
GABOR - Méliè Willot, FNAB

Création & réalisation graphique :

Nathalie Fernandes/creation@nathaliefernandes.com

Crédits photos : Commission européenne, photothèque ITAB, photothèque ADIB, photothèque Bio Centre.

Jun 2011

Cette fiche a été élaborée dans le cadre du projet CAS DAR n°9016, coordonné par Bio Centre, "Accompagnement du développement et de la structuration de la filière légumes de plein champ en zones céréalières biologiques".

www.lpcbio.org