



Capitalisation des expériences et des expertises acquises au sein de la Ceinture alimentaire de Charleroi Métropole

Rapport (janvier 2025)

Avec le soutien de



1 Le contexte initial

Pour rappel, le projet de Ceinture alimentaire de Charleroi-Métropole consiste à développer des filières alimentaires courtes et structurées pour proposer une nourriture de qualité, locale et abordable (accessibilité sociale) aux habitants du territoire de Charleroi-Métropole (30 communes), tout en s'assurant d'une répartition équitable des revenus entre les différents maillons de la chaîne que sont les producteurs (y compris les transformateurs), les distributeurs et les consommateurs.

Il s'agit ainsi de développer de nouveaux projets (de transformation, de distribution entre autres) et de fait, de créer des emplois dans ce secteur. Une attention particulière est portée à l'accessibilité des produits pour les publics précarisés ainsi que pour les enfants.

Le projet s'inscrit dans une démarche territoriale de co-construction pour favoriser la transition vers des systèmes alimentaires durables.

Les fondamentaux sur lesquels se basent le projet sont la concertation et la **coopération entre tous les acteurs des filières (« inter-coopération¹ »)**, pour arriver à une répartition juste des marges et à des prix équitables.

Dans ce contexte, l'équipe porteuse du projet, a joué principalement dans un premier temps, un rôle de « facilitateur-animateur », rôle qu'elle concevait ainsi :

- Connaître les acteurs ;
- Identifier les besoins communs ;
- Initier rencontres, synergies. Inciter au « travailler ensemble » ;
- Les mettre en réseau avec les structures d'accompagnement ;
- Trouver des porteurs de projet... s'effacer lorsque la structure est autoportante ;
- Continuer à animer le réseau incluant les projets nouvellement créés.

Ensuite, dans plusieurs cas, elle jouera aussi un rôle de développeur de projet (notamment pour la création d'une activité de grossiste, ou la création d'un supermarché vendant des produits issus des circuits courts alimentaires), sans compter son partenariat actif avec d'autres ceintures alimentaires et collectifs sur d'autres territoires en Wallonie.

2 Avertissement

Le présent travail vise à « capitaliser » l'expérience acquise dans le cadre du projet de la CACM. Il ne prétend ni être exhaustif, ni que l'expérience et les points de vue qui y sont rapportés, correspondent à ceux qui le sont par d'autres ceintures alimentaires ou acteurs de circuits courts alimentaires.

¹ Le terme « inter-coopération » renvoie, techniquement parlant, à la notion de coopération entre sociétés coopératives. On peut donc parler « d'inter-coopération » lorsque des sociétés coopératives coopèrent entre elles, par exemple tout le long d'une filière alimentaire, de la production à la vente de produit alimentaire, en passant par les transformateurs, les transporteurs, etc.

Dans le cadre de la CACM nous avons donné une signification élargie à ce terme : nous parlons d'inter-coopération chaque fois qu'il y a coopération effective entre plusieurs entreprises, même si elles ont une forme juridique différente de celle d'une coopérative (par exemple indépendants en personne physique, sociétés anonyme, etc.). Les formes de cette coopération peuvent être diverses et il en sera question ci-dessous, notamment lorsque nous évoquons comment au sein de la CACM des acteurs économiques se sont mis d'accord pour planifier ensemble la production, se la répartir, s'accorder sur des « prix justes », communiquer ensemble, etc.

Non seulement le champ d'investigation est immensément vaste, mais des différences, voire des divergences de point de vue **doivent** nécessairement apparaître, du seul fait de la diversité des situations et même de certains buts poursuivis par tel ou tel acteur. Il est impossible, sur des questions aussi complexes et mouvantes, qu'un point de vue unique puisse être « valable ». Par contre, en confrontant et rassemblant plusieurs points de vue, il devient possible de dresser pas à pas un tableau d'ensemble de la réalité, de même qu'en photographiant un arbre de différents endroits en différentes saisons.

3 La notoriété de la CACM

Le choix de la dénomination « Ceinture alimentaire Charleroi Métropole » visait principalement (1) la visibilité du projet, (2) sa reconnaissance par la population ou par les autorités, (3) sa notoriété.

3.1 Ceinture alimentaire

Le terme « **Ceinture alimentaire** » est né à Liège en 2013 (SAW-B était présent au cours des journées de lancement). Devenu une **dénomination « parlante »** pour une partie grandissante du public (correspondant dès lors au mieux aux visées ci-dessus), il a aussi été choisi par SAW-B en 2017 pour qualifier le projet à Charleroi, plutôt qu'une dénomination certes plus exacte (telle que par exemple « Cercle d'Inter-coopération économique locale », ou des termes analogues) mais nettement moins évocatrice.

Remarquons en outre que le territoire de la CACM est constitué d'une zone très urbanisée au nord, et d'une zone très rurale au sud, ce qui nous éloigne de l'image d'une zone rurale entourant une zone urbaine, et donc rend davantage questionnable l'usage du mot « ceinture » dans le cas de la CACM.

3.2 Charleroi Métropole

Un membre du cabinet du « bouwmeester » de Charleroi, nous a invité à choisir l'appellation « **Charleroi Métropole** » qui correspond en effet à un bassin économique cohérent, diversifié et à une échelle territoriale adéquate (ni trop grand ni trop petit, en première analyse) pour y établir des cercles d'inter-coopération économiques alimentaires. C'est cette cohérence qui nous a amené à accepter d'opter pour cette appellation, même si elle est issue du monde politique et non pas économique (il nous importait d'ailleurs aussi de chercher le dialogue, voire la reconnaissance au même des moyens financiers auprès des pouvoirs politiques).

Les faits ont montré que l'appellation « Ceinture alimentaire Charleroi Métropole » sur ce territoire spécifique a en effet contribué à développer la notoriété de la CACM entre autres auprès de certaines catégories de publics sensibilisées aux thématiques environnementales et alimentaires, auprès de diverses organisations et institutions, de la presse et auprès d'instances politiques (au niveau Régional).

La notoriété est porteuse d'aspects positifs : crédibilité, contact facilité, subventions...

Mais aussi d'aspects négatifs : l'équipe de la CACM fut pendant des années sursollicitée par de très nombreuses demandes émanant d'écoles, d'étudiants, d'institutions, d'administrations, de

particuliers, etc. qui consommèrent constamment beaucoup de ressources humaines internes à la CACM et nous détournèrent bien souvent de nos objectifs prioritaires.

4 Avant le lancement du projet de la CACM

4.1 Prérequis au lancement d'une ceinture ou d'un réseau alimentaire local

Avant d'envisager de créer une ceinture alimentaire ou un réseau structuré de coopération au sein d'une ou plusieurs filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné, plusieurs questions fondamentales se posent. Il faut pouvoir y donner réponse, autant que possible, pour être en mesure ensuite d'entrer de manière d'autant plus efficace dans la phase pratique.

La Ceinture alimentaire de Charleroi Métropole a réuni dans un *vade mecum* ces questions de fond au fur et à mesure de l'expérience acquise sur le terrain ainsi que dans le contact avec des projets similaires ou la littérature y afférente.

Le *vade mecum* est téléchargeable au [format PDF](#) et au [format Word](#).

Les questions mentionnées dans le *vade-mecum* visent principalement à clarifier :

- La délimitation des territoires, des acteurs économiques concernés, des gammes de produits, des consommateurs ou bénéficiaires concernés
- Les options de concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente : planification collective de la production ; répartition de la production ; priorisation dans la politique des achats, des livraisons, etc. ; l'opérationnalisation de la répartition
- La construction et la détermination des prix ; la méthodologie pour connaître le prix de revient ; la gestion des disparités des prix entre producteurs ; la politique de marges et les délais de paiement
- L'animation des tables de concertation
- Le suivi des accords entre les acteurs de la filière. La gestion des imprévus et des difficultés
- Des options de communication
- Les mutualisations à mettre en œuvre (transport, outils, bâtiments, main d'œuvre, services divers...)
- Les règles de fonctionnement et de participation (organisation de la prise de décision et de la gouvernance, critères d'admission/exclusion, la place des concurrents et des nouveaux venus, la résolution des conflits...)
- Le modèle de financement du processus de concertation

4.1.1 Convergence des visions, valeurs, objectifs et méthodes de travail

Les professionnels de l'accompagnement de la création et du développement d'entreprises le savent par expérience : le facteur clé de succès le plus important d'une entreprise est la convergence des **mêmes visions, valeurs, objectifs et même la méthode de travail** entre ses porteurs, puisque tout l'édifice s'appuie sur ceux-ci. Sans une telle convergence, le terrain est miné et les échecs d'autant plus probables.

Ceci est (encore plus) vrai aussi pour un projet collectif, à l'échelle d'un réseau d'entreprises et d'organisations, par exemple.

De manière interne à SAW-B, nous avons dès lors tout d'abord conçu en interne ces visions, valeurs, objectifs et méthode de travail du projet (ce qui en soit est déjà tout un défi). Ensuite, nous les avons **communiqués publiquement. Ceux et celles qui y ont reconnu leur propre vision et valeurs ont ensuite pour la plupart rejoint le projet. Ceux-là seuls étaient admis à participer à la dynamique de la CACM en tant qu'acteurs.** Nous prenions aussi connaissance de leurs besoins particuliers. Nous avons ensuite procédé de la même façon au cours des quatre premières années d'existence de la CACM : **pour pouvoir être admis en tant qu'acteur/actrice de la CACM, il fallait au préalable impérativement avoir participé à au moins une séance de présentation de la CACM et manifester, sur cette base, sa volonté et son engagement² à y prendre part.**

Ce qui est exprimé ci-dessus semble être une approche méthodologique basique relevant du simple bon sens... et c'est en effet le cas. Il ne faut cependant *jamaïs* perdre de vue cette idée toute simple et omettre de la mettre en pratique.

La seule fois où nous avons accepté que se joignent à une table de concertation quelques entreprises qui n'avaient pas participé à une présentation de la CACM, l'atmosphère de travail devint particulièrement chaotique et tendue.

4.1.2 La motivation de l'équipe projet

Ajoutons encore un autre prérequis « de bon sens » très favorable et très déterminant dans la réussite de projets tels que celui de la CACM (et de toute entreprise d'ailleurs) : **la motivation et l'engagement (extrêmement) forts de l'équipe projet elle-même** qui a déployé une grande créativité et beaucoup de dynamisme.

Il en va de l'intérêt des pouvoirs publics qui financent toutes sortes de projets, de prendre grand soin de ces motivations et engagements, surtout lorsqu'ils sont si importants ; en tous les cas veiller à ne pas prendre (inconsciemment) des mesures qui pourraient avoir pour conséquence directe ou indirecte de « casser » d'une façon ou l'autre cette motivation. Trop d'institutionnel finirait sinon par « tuer » l'institution, du moins les buts qu'elle s'est donnée.

4.1.3 Une large base de données de contacts potentiels

Avant même d'obtenir un premier financement du projet de la CACM par l'AEI, le concept de la CACM se devait donc d'être présenté à un ensemble d'acteurs économiques locaux, ne serait-ce que pour **savoir s'il pouvait suffisamment rencontrer des besoins réels**. Il fallait éviter de développer un projet, de mobiliser des ressources humaines et financières importantes, sans lien avec le terrain. Ne connaissant pas le territoire et l'intérêt potentiel pour un tel projet, avec l'aide de Biowallonie, nous écrivîmes dès lors à tous les acteurs du bio situés sur le territoire de Charleroi Métropole fin

² Au sujet des engagements réciproques entre les acteurs de la CACM, voir par exemple le document suivant : « [Fonctionnement et engagements des acteurs de la CACM](#) ».

2016 et début 2017, pour les inviter à une présentation du projet de la Ceinture alimentaire.

Disposer dès avant le lancement du projet d'une **suffisamment vaste base de données de contacts potentiels pertinent** s'avéra à ce stade décisif.

4.2 Présentation initiale du projet de la CACM

Ce sont principalement des producteurs et des représentants d'ONG qui participèrent à la réunion de présentation de la CACM le 24/01/2017³ (environ 40 personnes en tout).

Nous y présentâmes notamment le **concept et la méthode des tables de concertation producteurs-distributeurs-consommateurs**⁴, au sein desquelles tous expriment et écoutent réciproquement leurs besoins économiques⁵. Sur cette base, se dégagent des **images d'ensemble des enjeux économiques**, et dès lors des possibilités accrues, pour les acteurs économiques, tant au niveau individuel de leur entreprise, qu'au niveau collectif, de **prendre des décisions économiques davantage fondées sur la réalité**, allant jusqu'à des engagements réciproques (des « contrats ») (cette méthode de travail est issue du concept d'économie associative, ou « économie associante », déjà pratiqué dans certaines filières alimentaires, par exemple en Allemagne ou au Luxembourg).

Plus de trente participants présents (principalement de petits producteurs et des organismes ou institutions actifs dans le secteur du bio), marquèrent un vif intérêt pour le projet ainsi présenté, ce qui nous convainquit de répondre à l'appel à projet « circuits courts » de l'AEI.

4.3 La situation initiale, avant le démarrage du projet de la CACM

4.3.1 Qualification des acteurs économiques initialement impliqués dans la CACM

Dès avant même le démarrage du projet, nous pûmes faire les constats suivants :

- Les participants présents le 24/01/2017 manifestèrent un **vif enthousiasme** à l'égard du projet de la CACM. Plusieurs éléments jouèrent en faveur de cet intérêt et constituèrent un facteur de succès du projet, à notre sens :
 - **Le choix du bio.** La plupart des personnes présentes étaient des personnalités, entreprises et institutions *engagées* (en faveur du bio). Il y avait donc déjà de fortes convergences d'idées, de visions et même d'engagements volontaires parmi les participants.
 - Nous perçûmes qu'il y avait aussi de **fortes convergences** parmi eux, **avec les valeurs et missions sociétales et d'économie sociale** promues par le projet de la CACM, notamment : « l'intercoopération », le prix équitable, le soutien à l'agriculture paysanne, les circuits courts, etc... D'un certain point de vue, ceci n'est

³ <https://www.ceinturealimentaire.be/post/premi%C3%A8re-rencontre-des-acteurs-de-la-ceinture-alimentaire-24-01-2017>

⁴ Le power point est [téléchargeable ici](#).

⁵ Une première enquête relative aux besoins des participants à cette rencontre permet de dresser un tout premier « pré-diagnostic » les concernant ([voir les résultats de l'enquête établie le 24/01 ici](#)).

pas étonnant : pour nombre d'acteurs du bio, et ce depuis des décennies, le bio ne se limite pas seulement à un cahier des charges technique-agronomique, c'est *aussi* un ensemble de valeurs, de buts et de pratiques qui concernent l'économie et la vie sociale dans son ensemble. Les producteurs et responsables d'organisations réunis au démarrage du projet de la CACM, sont bien plus **en attente de changements sociétaux** que les personnes travaillant dans les secteurs conventionnels (bien plus « conservateurs »). Ils ont dès lors **reconnu dans les concepts de coopération, d'inter-coopération et de « solidarité », tels qu'ils leur ont été présentés, des idées et aspirations qu'ils portaient déjà en eux.**

- Enfin, plus d'une personne présente nous fit part de sa reconnaissance : « enfin on s'intéresse à Charleroi » ; « enfin y sont impulsés des projets porteurs ; il faut que les choses bougent à Charleroi ». Nous constatâmes que les acteurs les plus proches de Charleroi, ou originaires de Charleroi, manifestaient de la **fierté et de l'amour pour leur ville et leur région**. Développer des projets « carolo » avait beaucoup de valeur à leurs yeux.
- **Autre motivation** à se mobiliser pour le projet de la Ceinture alimentaire, et non des moindres : **les besoins économiques inassouvis de chacun des entrepreneurs**. Sans l'existence de besoins économiques inassouvis, un tel projet n'a guère de sens. Or, s'étaient précisément mobilisés en faveur de ce projet, principalement des acteurs économiques de petite, voire de très petite taille (par exemple : de petites fermes ; des producteurs maraîchers sur petite surface ; des nimaculteurs ; une petite coopérative de consommateurs, etc.) ; il s'agissait rarement d'acteurs bien enracinés économiquement parlant (par exemple des éleveurs ou des céréaliers installés depuis plusieurs générations).

Il s'agit parfois d'acteurs qui se sont engagés dans ces professions si exigeantes, davantage par idéal que par calcul économique ou du fait de la continuation d'une tradition familiale. Pour plus d'un, les capitaux financiers et fonciers, voire parfois leurs expériences et compétences professionnelles, sont faibles.

- De ce simple fait, le **projet** de la CACM était **fragilisé économiquement dès l'origine** (ce dont nous mettrons un certain temps à prendre conscience de manière de plus en plus fine).
Or, pour qu'un tel projet puisse se développer, il faut un minimum d'intérêts et flux économiques réels, comme dans tout projet économique. A ceci s'ajoute que les producteurs présents étaient principalement des maraîchers travaillant sur de petites surfaces agricoles, ce qui impacte aussi fortement la faisabilité économique d'éventuelles créations de filières via des intermédiaires commerciaux entre ces maraîchers et les consommateurs finaux.
- **Cette faiblesse économique est paradoxalement et d'un certain point de vue aussi, une force**, puisqu'elle motive d'autant plus les acteurs concernés à prendre part dans le projet de la CACM. D'ailleurs, les producteurs bio de plus grande taille ou dont l'activité économique semblait déjà établie ou « assurée », ne se manifestèrent pas lors de la journée de présentation du 24/01/2017.

Nous avons compris que **souvent, les acteurs *a priori* les plus attirés par un projet tel que la CACM, sont ceux** qui sont le plus à la recherche de solutions économiques pour leur entreprise, **dont les besoins économiques sont les plus importants**. Au plus la situation économique d'une entreprise est bonne, au moins elle sera dès lors intéressée, *a priori*, de se joindre à la CACM... sauf pour des raisons philosophiques- « idéologiques », ce qui est le cas de quelques acteurs de la CACM.

- Ce fut principalement le « pôle producteurs » qui était présent ou représenté au moment du démarrage de la CACM. Or, la CACM était (et est toujours) conçue en vue de structurer les filières alimentaires locales en rassemblant *l'ensemble* des pôles des filières alimentaires : pas seulement le pôle production, mais aussi le pôle consommation et distribution. **Lors des 18 premiers mois de son existence, un seul des trois pôles de la filière alimentaire s'avéra réellement engagé dans la dynamique de la CACM.**

4.3.2 Forces et faiblesses initiales du projet

Dès l'origine apparurent au sujet des acteurs potentiels de la CACM, des **forces** (vision et valeurs convergentes + motivation + engagement) et des **faiblesses** (présence unilatérale du pôle production au sein de la dynamique de la CACM + des entreprises souvent économiquement fragiles).

Ces faiblesses posèrent aussi **question au niveau de la dynamique participative et de la gouvernance** : s'il manque des acteurs clé dans les filières, était-il « licite » que les décisions stratégiques soient principalement dans les mains des autres acteurs (surtout des producteurs) ? Ne risquait-on pas de développer la CACM dans des directions à la fois unilatérales et qui ne tiennent pas la route en termes de vision globale de la filière ?

De **manière interne aux équipes projet**, les **forces et faiblesses** suivantes furent relevées au moment lors de la phase de démarrage du projet :

Forces :

- Une **expertise** déjà avérée **dans le domaine des circuits court**, spécialement les circuits court bio (SAW-B / Biowallonie pour le bio) (SAW-B fut un des quatre organismes référents du Centre de Référence des Circuits Courts en Wallonie).
- Une **expérience dans l'accompagnement à la création ou au développement** de projets entrepreneuriaux (l'agence conseil de SAW-B).
- Une expérience dans **l'animation de collectifs** (Espace Environnement et SAW-B).

Faiblesses :

- Une **méconnaissance du territoire de Charleroi Métropole** ; pas ou peu de connaissance de réseaux préexistant sur le territoire (qu'il s'agisse de citoyens ou de professionnels) (contrairement à d'autres territoires en Wallonie ou à Bruxelles que nous connaissions bien mieux) => une faible vue d'ensemble
- Des **ressources trop faibles** (1 ETP seulement) pour amorcer un projet aussi vaste et ambitieux que celui de la CACM. **Nos estimations initiales montraient qu'il faut disposer d'au minimum 2 ETP** pour se lancer dans un tel projet aussi complexe. Demeurer limité à 1

ETP constitue un obstacle majeur ou mène tout droit à l'épuisement des personnes participant au projet.

- Une **compréhension** du projet de la CACM encore **partielle** et disparate parmi les collègues ou partenaires.

Indépendamment des points mentionnés ci-dessus, remarquons enfin que le **projet** de la CACM consistant à « *Permettre à tous les habitants du territoire de Charleroi Métropoles, d'avoir accès à une alimentation en circuits courts, à un prix abordable et bio... et à assurer une répartition équitable des revenus entre tous les maillons de la chaîne* » était (et est toujours) en **soi vaste et ambitieux**, vise un développement à long terme et de ce fait **a des effets « dispersants »**, à savoir : il présente le **risque** permanent pour l'équipe projet et les acteurs « de ne plus savoir où donner de la tête », **de déployer des actions tous azimut, de manière éclatée**.

4.4 Distinguer au moins deux types de diagnostics territoriaux

Que l'on connaisse déjà peu ou prou le territoire, ou pas du tout, un diagnostic territorial demeure indispensable lorsque l'on veut lancer une ceinture alimentaire. Il n'est d'ailleurs jamais achevé ; des mises à jour suffisamment régulières sont nécessaires.

Plusieurs approches méthodologiques possibles, très différentes l'une de l'autre, peuvent être mises en application, pour réaliser un diagnostic territorial. Nous en évoquons deux ci-dessous et préciserons plus bas quelle approche nous avons mise en application.

4.4.1 L'approche « méta »

Une approche classique consiste à faire tout d'abord un inventaire systématique et complet de tous les acteurs économiques du territoire choisis selon leur pertinence, en fonction de ce que l'on choisit de diagnostiquer. Par exemple un inventaire des acteurs actifs dans le domaine de la production alimentaire, et/ou de la demande de produits alimentaires. Il s'agit bien sûr aussi de caractériser ces acteurs par types d'activités, de quantifier (nombre d'acteurs, volumes d'activité, etc.), de les placer sur une carte géographique, etc. Bref, il s'agit de connaître globalement le territoire et ses acteurs. Remarquons que cette approche n'exclut pas (du tout) aussi la rencontre individuelle de certains acteurs, pour en affiner la connaissance et la compréhension de leurs enjeux. C'est ce qu'a accompli, notamment la CATL (https://www.catl.be/wp-content/uploads/2022/12/097_CATL_DT_corpus_6.pdf)

Parmi les avantages de cette approche : il est possible de **se faire une idée bien plus exacte du potentiel de production ou de consommation alimentaire du territoire** (en vue d'en améliorer la résilience alimentaire et avancer en direction d'une plus grande souveraineté alimentaire). Ce n'est que sur base d'une telle vision d'ensemble, qu'il devient possible de dégager une **stratégie de développement de filières alimentaires en circuits courts** pertinente et cohérente sur un territoire donné. Cette **approche** « top-down » (ou plutôt « méta ») offre aussi pour avantage de se présenter comme étant **sérieuse et crédible** auprès de toutes sortes de publics, notamment car plus « scientifique », rationnelle et rigoureuse. Elle satisfera ceux et celles dont l'attente, compte tenu de

leur formation scolaire intellectualiste, est qu'une telle approche doit nécessairement être menée à bien.

Parmi les difficultés liées à cette approche mentionnons toutefois :

(1) elle est **très abstraite** et donc nous éloigne, d'un certain point de vue, de la connaissance des réalités et contraintes précis des acteurs du terrain. Il faut donc vraiment qu'elle soit complétée par d'autres connaissances et expertises (par exemple, interroger certains acteurs de terrain, ou des experts dans tel ou tel domaine alimentaire spécifique, lesquels ont déjà une très bonne vision du territoire dans une filière spécifique) ;

(2) **elle n'a de sens que** s'il existe des perspectives sérieuses et réelles d'impacter les pratiques économiques sur le territoire sur base de la connaissance ainsi acquise. Or rien n'est moins sûr :

(2.1) pour obtenir un tel impact il faut compter sur des changements s'inscrivant dans une **temporalité longue**, alors que la temporalité de certains décideurs, le monde politique par exemple, est bien plus courte.

(2.2) En outre, nous ne sommes pas dans un système d'économie étatique planifiée. **Les acteurs économiques**, même lorsqu'ils sont sous forte pression, **demeurent libres de leurs choix**, lesquels les rapprocheront ou les éloigneront des stratégies de développement alimentaires en circuits courts de type top-down.

(2.3) Sans compter que les **frontières internes à l'UE** sont complètement **ouvertes**, donc ouvertes à des acteurs qui ne s'inscrivent nullement dans les stratégies locales de développement alimentaire en circuits courts.

(2.4) Enfin, nos systèmes économiques, financiers, sociaux et politiques traversent depuis des années une succession de crises de plus en plus graves et violentes, augmentant la volatilité, l'instabilité et l'imprévisibilité de l'économie, notamment. Nous avons toutes les raisons de croire que ces crises vont aller en se renforçant encore. **Est-il pertinent et utile de dresser des plans stratégiques portant sur du relativement long terme**, c'est-à-dire dresser un plan sur la comète ?

Bref, pour toutes ces raisons, le risque est vraiment très important de produire une nième étude qui prendra la poussière dans un tiroir, fut-elle pourtant particulièrement pertinente et excellente, après avoir été présentée aux « décideurs » (lesquels, lorsqu'il s'agit d'acteurs économiques, à savoir les producteurs et acheteurs professionnels actifs sur le terrain, n'y sont souvent nullement intéressés, car ils ont mille et une choses à faire, bien plus prioritaires à leurs yeux. Là encore existe un grand risque d'abstraction, du fait de l'absence de liens réels entre la conscience et la connaissance des enjeux qui peut naître grâce à une étude de type « méta », et les prises de décision effectuées sur le terrain par les nombreux acteurs économiques au sein des filières alimentaires).

Un diagnostic « méta » peut dès lors s'avérer être de très grande qualité, toutefois avec de très faibles perspectives d'effectivité.

Nonobstant ces questionnements relatifs à l'approche « méta » en matière de diagnostic, relevons ici l'excellence de l'étude menée par l'équipe de Sytra réalisée pendant l'automne 2021 à la demande du projet Food.C⁶.

⁶ Un projet hébergé au sein de l'Intercommunale Igretect et piloté par la conférence des Bourgmestres de Charleroi Métropole

[Sytra est une équipe de recherche](#) qui s'intéresse aux systèmes agricoles et alimentaires, et aux processus de transformation et transition associés. La CACM a fait partie du comité d'accompagnement de l'étude et y a participé via la communication de documents ou d'interviews⁷.

4.4.2 L'approche « micro »

Le micro-diagnostic, consiste à le limiter aux seuls acteurs économiques manifestant le souhait de s'inscrire dans un projet de collaboration (ou d'inter-coopération) déterminé. Les efforts de connaissance porteront sur ces seuls acteurs.

Au lancement du projet de la CACM en 2017, nous n'avions de toutes façons pas le choix de procéder autrement que par un micro-diagnostic. Le financement du projet de la CACM par l'AEI (l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation) se limitait à deux années initialement, avec une éventuelle prolongation possible en fonction d'évaluations à venir. En outre, nous avions pour mission principale au cours de cette période de temps limitée, de développer l'inter-coopération entre acteurs économiques, donc d'obtenir certains résultats concrets, tangibles (augmentation de volumes de production, contractualisation, etc.).

Ces échelles temporelles et objectifs nous éloignaient donc considérablement de perspectives à long terme impliquant d'emblée un très grand nombre d'acteurs territoriaux et nécessitant dès lors de réaliser un diagnostic à plus vaste échelle.

Quelques avantages du micro-diagnostic :

- Il ne concerne **que les acteurs qui sont déjà motivés** par le projet et donc davantage disposés à se mobiliser pour des changements concrets (du développement économique). Le micro-diagnostic permet d'économiser les ressources, puisqu'il porte exclusivement sur ces acteurs.
- Il permet de **faire le lien d'emblée entre la connaissance** de situations et besoins particuliers, **et des actions potentielles concrètes** (exemple : 3 agriculteurs qui expriment chacun leur besoin de pouvoir vendre leurs marchandises dans la ville de Charleroi et un magasin qui exprime son besoin de pouvoir se procurer des aliments produits localement ; tous les quatre peuvent ensuite envisager une solution de tournée de livraison). On **réduit ainsi le fossé entre connaissance et action potentielle**, y compris au niveau temporel.
- La **connaissance** des enjeux complexes des uns et des autres peut devenir **extrêmement détaillée et fine**. Or dans la réalité, et non pas dans les manuels scolaires, c'est **ce** niveau de connaissance qui est requis pour être en capacité d'opérer des changements, de faire « avancer les choses ».
- Avant de mobiliser des moyens plus importants pour des réalisations à plus vaste échelle, on **expérimente et teste des pistes de solution à petite échelle**.

Quelques désavantages du micro-diagnostic :

⁷ Une partie des résultats de « l'étude Sytra » sur le territoire de Charleroi Métropole, qui pouvaient le plus particulièrement intéresser la CACM est reproduite dans le rapport « [Analyse des besoins et de la demande, qui rencontrent l'offre disponible. Priorisation](#) » [accessible ici](#). Ce document inclut aussi des données issues de Biowallonie et de la CACM.

- Bien qu'il soit nettement plus en prise avec le réel, il **intéresse nettement moins les décideurs et financeurs institutionnels**, pour qui est réel et donc crédible et pertinent ce qui est abstrait, à savoir ce qui n'est précisément pas réel **dans les faits** : des tableaux synthétiques de chiffres qui recouvrent des situations pourtant très différentes les unes des autres, des plans d'actions plus ou moins infaisables, une COM esthétique même si elle ne repose que sur du sable, etc.
- Si l'approche est exclusivement « bottom-up », en partant des seuls acteurs ayant exprimé une motivation et leurs besoins, le **risque** existe sérieusement **de passer à côté de potentialités et d'enjeux importants sur le territoire**. Ceux-ci requièrent d'aller à la rencontre active des acteurs concernés, *même s'ils n'ont pas déjà manifesté d'intérêt* pour le projet de la CACM. Il s'agit dès lors **aussi** de pouvoir les identifier grâce à une cartographie préalable du territoire (approche « top-down »), et sur cette base, de susciter leur intérêt.

Dans le cadre d'un projet d'inter-coopération, qui plus est sur un territoire quasi inconnu, une méthode quasi indispensable pour débiter le micro-diagnostic, consiste, **dans un premier temps**, à le débiter par **des rencontres individuelles**, en principe sur les sites d'activité professionnelle. L'avantage de débiter par des rencontres individuelles *in situ* :

- Les entretiens individuels peuvent être beaucoup plus **approfondis** que des réunions de groupe.
- Ces rencontres sont propices à la création d'un **climat de confiance**. La parole se libère, n'étant pas paralysée par des peurs liées à la présence d'autres interlocuteurs. Les agriculteurs apprécient énormément que l'on s'intéresse (avec sincérité bien sûr) à leurs situations et besoins, que l'on prenne le temps et le soin de les écouter attentivement.
- Il est dès lors possible de glaner beaucoup **plus d'informations importantes et de fond**, y compris la connaissance relative à des difficultés humaines entre professionnels d'un même territoire ou d'une même filière qui constituent soit autant d'obstacles (les « vieilles casseroles ») ou au contraire autant de perspectives positives pour des collaborations à venir.
- Les **liens humains** ainsi créés favorisent les engagements futurs, de part et d'autre, et notamment une bonne **préparation, dès ce stade, des tables de concertation**.
- La relative méconnaissance initiale du territoire, mentionnée ci-dessus, peut être **compensée** grâce à de nombreuses rencontres individuelles au moment du démarrage (les acteurs individuels communiquent d'ailleurs beaucoup d'informations notamment sur des enjeux territoriaux).

5 Les six premiers mois après le lancement, une étape décisive

Pendant les premiers 6 mois environ après le lancement du projet de la CACM, ses activités externes se concentrèrent sur des **rencontres souvent individuelles** de producteurs, à la fois dans le but de mieux se connaître et *connaître leurs besoins* (= diagnostic) ainsi que créer une *relation de confiance*.

De manière interne aux équipes de la CACM, il fallut assurer que soit le plus largement compris et partagés, la vision, la mission et les objectifs du projet (très novateur à l'époque). Nous constatâmes que ce processus requérait du temps ! (près d'une année avant de constater que « les violons étaient très bien accordés »).

5.1 Premier diagnostic et premiers constats

Un **micro-diagnostic** fut réalisé dès le lancement du projet en juin 2017.

Nous nous posons principalement les questions suivantes : quels sont les acteurs locaux souhaitant participer au développement du projet de la CACM, quels sont leurs besoins prioritaires, quelles sont les potentialités de développement du projet ? Sur base d'entretiens individuels, plus de 65 situations problèmes (= types de besoins exprimés) furent identifiées, qui furent regroupées en [17 thématiques principales](#)⁸. Diverses catégories d'acteurs répondirent aussi à un questionnaire en ligne qui contribua à se faire une image, d'un autre point de vue encore, de besoins jugés prioritaires par ceux-ci⁹.

La phase de diagnostic constituée d'entretiens individuels fut la plus intense entre juin 2017 et le printemps 2018.

5.2 Des risques de biais lors du micro-diagnostic ?

TOUTEFOIS, notons que selon le **concept de l'inter-coopération au sein de filières alimentaires**, qui était à la base de cette ceinture alimentaire, il eût été optimal de parvenir à rassembler AUSSI dès la phase de diagnostic initial, un nombre suffisamment important **d'acheteurs potentiels de produits bio**, qu'il s'agisse de magasins, de cuisines, de collectivités et de groupes de citoyens, etc. En effet, le **concept des tables de concertation producteurs-distributeurs-consommateurs** n'est vraiment « authentiquement » praticable, qu'à la condition expresse que l'on trouve **au moins un minimum de producteurs et d'acheteurs autour de la table, pour des volumes économiques suffisamment importants**. Si une seule de ces polarités est réunie, alors **il est en principe irréalisable de pouvoir créer à terme des flux économiques intéressants entre eux** et donc quasi impossible de répondre aux besoins économiques des participants déjà engagés.

En outre, et ceci est aussi très important : la vision des processus économiques se limite alors au seul regard d'un « pôle » au sein de la filière (par exemple les producteurs), qui bien qu'étant des professionnels compétents dans leurs domaines (la production), ignorent bien des réalités de terrain auxquelles sont confrontés leurs acheteurs. Comme il est alors impossible de se faire une **image d'ensemble** des enjeux économiques concrets vécus par les acteurs de l'alimentation sur le territoire considéré, ils ne sont pas en mesure de fonder leurs décisions économiques sur la réalité d'ensemble (et sont alors réduits à prendre des décisions sur base de considérations plus ou moins spéculatives, comme auparavant).

⁸ Voir documents « 180105SL Priorités axes thématiques » ainsi que ce lien :

<https://www.ceinturealimentaire.be/post/17-d%C3%A9fis-pour-les-producteurs-transformateurs-de-la-ceinture>

⁹ Voir documents « 170926FC Analyse enquête avec nouveaux.PDF » et « 170928 Questions ouvertes enquête présentation publique » et « 180105 Enquete detail CACM.xlsx »

Certes il demeure imaginable que des acteurs économiques collaborent au sein de leur propre « pôle » à des actions communes, qu'ils se fédèrent en quelque sorte (par exemple pour la création d'un CUMA, d'un groupement d'employeur, le partage d'outil ou de moyens de communication, etc.) et ceci peut déjà constituer une belle avancée en vue d'une coopération future avec des acheteurs au sein de tables de concertation... toutefois, de telles collaborations entre acteurs d'un même pôle, ne se trouveront *pleinement* justifiées, d'un point de vue économique, que lorsqu'il existe des *débouchés* suffisamment assurés pour les productions qui en résultent, c'est-à-dire, *idéalement*, lorsque les besoins des acheteurs sont suffisamment exprimés et connus, et lorsqu'ils *s'engagent* vis-à-vis des producteurs (contractualisation) ; ceci revient à mettre en place les tables de concertation et l'inter-coopération entre les différents pôles des filières alimentaires, sans se limiter à un seul de ceux-ci.

Or, ainsi que déjà évoqué plus haut, le micro-diagnostic ne fut réalisé quasi exclusivement qu'avec des **producteurs** locaux. Les **acheteurs potentiels** des productions des producteurs (magasins, horeca, cantines collectives), n'étaient quasi pas représentés¹⁰ dans la phase initiale du diagnostic ; de même lors des premières rencontres de la CACM, ce qui d'emblée eut pu rendre le projet de la CACM caduque.

Bien sûr, il faut se remettre dans le contexte *réel* du démarrage du projet : l'équipe d'animation de la CACM était bien consciente qu'un tel projet ne peut pas se faire en un jour. **Il fallait dans notre esprit commencer à travailler, dans un premier temps**, avec les personnes les plus **motivées** ; elles s'avèrent généralement être d'authentiques acteurs/porteurs au sein du projet. **Ensuite** il s'agissait d'élargir le cercle initial et d'œuvrer pour que d'autres personnes rejoignent la dynamique en cours, surtout si elles sont issues de pôles économiques encore « sous-représentés » au sein des cercles d'inter-coopération économique en train d'émerger (lesquels, au sein de chaque filière, sont donc censés être constitués par les trois pôles suivants : producteurs, distributeurs et « consommateurs » (dans le sens large de ce dernier terme, c'est-à-dire aussi des commerces de détail, des cantines collectives, l'horeca, etc.)).

5.3 Une erreur à éviter lors du diagnostic : une approche trop « intellectualiste », voire « bureaucratique »

Avant même le lancement du projet de la CACM, vers 2014-2015, SAW-B travaillait déjà à la conception et au lancement d'un projet d'**association économique (le projet « ASSECO »)**. Jean-Marc Zanatta et Stéphane Lejoly avaient élaboré un *très* long questionnaire disponible sur Internet, pour pouvoir se faire une image d'ensemble des acteurs sur le territoire wallon (producteurs, distributeurs et consommateurs), leur entreprise, leurs activités, leurs besoins, les problèmes rencontrés, etc. susceptibles de participer à des filières alimentaires en circuits courts bio. Sur base des renseignements qui devaient être ensuite recueillis auprès de ces acteurs, des potentialités et opportunités ainsi relevées, seraient, dans un second temps, initié le lancement de tables de concertation production-distribution-consommation.

¹⁰ A l'exception principalement de magasins à la ferme, c'est-à-dire de magasins de producteurs...

Il leur avait été reproché à l'époque de ne pas se mettre en rapport concret avec des acteurs réels, de les rencontrer physiquement pour pouvoir ensuite initier le lancement de tables de concertation. **La méthode du long questionnaire était considérée comme étant beaucoup trop « conceptuelle ».** Ce questionnaire était très complet et très bien conçu intellectuellement, mais en effet, avec le recul, il fallait reconnaître (avant même 2017), que cette méthodologie n'avait pas de sens. Non seulement il était **beaucoup trop long et lourd, mais aussi que faire avec toutes les données, au cas où des personnes auraient consenti à y répondre ?** Cette approche, beaucoup trop abstraite du terrain réel, ne fut donc heureusement pas mise en œuvre lors du lancement effectif de la CACM en 2017.

5.4 Une base de travail pour réaliser le micro-diagnostic

C'est ainsi que nous conçûmes une toute autre approche en vue d'amorcer le démarrage d'une ceinture alimentaire : elle consista à **rassembler physiquement** des entreprises et personnes potentiellement concernées, et **leur présenter collectivement un concept de coopération et de travail en commun** poursuivant certains buts. Sur cette **base générale suffisamment claire**, même si elle n'est pas précisée dans le moindre détail, il s'agissait alors d'identifier les personnes qui **reconnaissaient** ce concept comme étant aussi « le leur » et qui **voulaient activement** s'y associer (elles exprimaient concrètement leur volonté de participer au projet de la CACM). **Dès l'origine, des rencontres humaines furent alors au centre du processus ; un dialogue** fut engagé et de part et d'autre on put non seulement connaître mais aussi « ressentir » les potentialités de collaboration. Un **climat de confiance**, indispensable pour tout type de coopération, put ainsi aussi commencer à prendre place. Sur **cette** base, il fut ensuite d'autant plus possible de réaliser un diagnostic pertinent, lequel concernait, alors exclusivement les acteurs qui exprimèrent leur volonté de participer au projet de la CACM.

C'est cette démarche concrète qui fut poursuivie à partir de 2017 avec succès, dès avant même la phase de lancement du projet (voir le point « Présentation initiale du projet de la CACM ») et ensuite dans les années qui suivirent.

5.5 Ne pas réinventer à chaque fois la roue ?

Vers 2016, dans le cadre du Centre de référence des Circuits courts et de l'économie circulaire de Wallonie, SAW-B **rencontra et interviewa plusieurs professionnels du secteur alimentaire bio en Wallonie**¹¹. Sur cette base, un tableau relativement complet « de diagnostic d'ensemble » des enjeux existant au sein des filières alimentaires en circuit court en Région wallonne, fut dressé. De **très nombreux constats, besoins et problématiques furent identifiés** lors des rencontres des acteurs économiques en vue d'initier, le cas échéant, une inter-coopération. De même, **des pistes de solutions** en regard de chaque problème identifié furent aussi formulées, de manière synthétique et concise.

L'existence de ce type de données pose les questions suivantes :

¹¹ Cfr. le rapport d'activité « Fiche projet n° 3.2.6 - Renforcement de la concertation et des engagements réciproques entre acteurs économiques au sein d'une filière en circuit court »

- Bien des constats sont connus depuis longtemps, parfois très longtemps (c'était par exemple le cas du coordinateur de la CACM en 2017, lequel était déjà en lien avec des producteurs, magasins et un grossiste bio dès 1990 !). **Est-il dès lors nécessaire de réaliser chaque fois à nouveau des diagnostics sur tous les territoires wallons** qui vont quasi inmanquablement donner les mêmes résultats, du moins lorsqu'ils portent sur certaines problématiques que l'on trouve de toutes façons à peu près partout sur le territoire ? **Pourquoi devoir refaire sans cesse des constats déjà « ultra connus »**, notamment au sein de toutes sortes d'instances (CPA, CWAD, ceintures alimentaires, RW, groupes de travail, etc. y compris lors de toutes sortes de « working café » ou autres événements publics ou semi-publics) ? **Ne peut-on pas aller bien plus droit au but ?**

A cette question il nous semble que l'on peut répondre ceci :

- **Selon le contexte**, cela n'a en effet pas de sens de répéter chaque fois à nouveau des démarches pour faire émerger les mêmes constats. Mieux vaut, le cas échéant, informer et **former** des personnes sur base de ce qui est bien connu plutôt qu'enquêter et/ou faire émerger à nouveau les mêmes constats.
- Dans d'autres contextes, la formulation **par les acteurs économiques eux-mêmes, engagés** au sein de tables de concertation demeure importante, même si les constats sont très prévisibles, voire tout à fait bien connus. Le plus important est la **participation active** des parties prenantes. Leur donner la parole et les écouter avec la plus grande attention, *sans a priori*, c'est cela qui importe le plus au sein d'un processus d'inter-coopération (que d'aucun appellent aussi « processus d'économie associative »). Au-delà de la connaissance des aspects techniques et économiques, etc. qui est bien sûr nécessaire, se forme aussi dans la conscience de chaque participant une connaissance et un ressenti concret des autres êtres humains avec lesquels chacun est susceptible de collaborer.
- **Ne devrait-il toutefois pas être prioritaire « d'exploiter », de mettre davantage en valeur, les constats et pistes de solution déjà connus ?**
Ceux-ci ne sont généralement en effet pas suffisamment exploités. Ils restent dans des tiroirs... (et cela ne concerne pas seulement l'enquête susmentionnée. Il y a ainsi une mine de connaissances particulièrement précieuses, entre autres au sein de SAW-B, issues de la pratique du terrain, qui demeurent encore trop inexploitées !). Partager toutes ces connaissances et expériences acquises, demeure un but à poursuivre selon nous, notamment sous la forme d'écrits, de formations, etc.

6 La question des priorités

Dès le départ du projet s'est posée la question : **par quoi faut-il débiter le développement de la CACM, au-delà de la première étape** (le diagnostic, qui semble une évidence) ?

Réponse : par les résultats du diagnostic, bien sûr, dans lesquels s'expriment les besoins des acteurs économiques !

Toutefois, nous étions confrontés à cette situation :

- Plus de 65 types de besoin exprimés et rencontrés, **regroupés** en 17 thématiques... c'est considérable ! **Par quoi** commencer dès lors, et QUI décide ? Toutes les producteurs interviewés, l'équipe de la CACM, son coordinateur, SAW-B ?
- De manière interne à SAW-B, s'exprimait aussi **nombre** d'idées **d'axes d'action à mener, souvent parallèles** (mais parfois plus secondaires) par rapport aux missions et méthode de développement économique les plus centrales déjà conçues depuis les années 2013-2014¹² : accessibilité sociale aux produits locaux et bio ; mobilisation citoyenne ; plaidoyer ; développement de la production bio (nouvelles installations).

Un **danger « classique »** et très menaçant **dans tout projet de ce type**, est celui de la **dispersion** et de **l'écartèlement** entre **d'innombrables** demandes ou impulsions volontaires (= volonté de concrétiser une idée, un idéal - surtout, pour ces impulsions volontaires, du côté du promoteur du projet, SAW-B), alors que les ressources sont bien trop faibles que pour mener toutes ces tâches à la fois. L'expérience nous a montré que « psychologiquement », il faut se rendre capable de se confronter à la dispersion et à l'écartèlement **inévitables et permanents** et de les dominer intérieurement. C'est une « compétence » indispensable pour porter ce genre de projet.

Ce qui rend le défi encore plus grand avec une ceinture alimentaire, est que le spectre d'actions à mener et d'acteurs à rassembler est forcément très large : la CACM concerne initialement en principe *toutes* les filières alimentaires en circuits courts bio ou tendant vers le bio sur le territoire.

S'il faut d'une part, mettre en place un processus « entonnoir » qui « filtre » en quelque sorte l'ensemble des actions pour n'en garder que quelques-unes, les plus prioritaires, il faut d'autre part aussi demeurer suffisamment ouvert et perméable à des demandes ou situations qui pourraient présenter un fort potentiel de développement.

Pour éviter de se perdre dans toutes les directions, nous conçûmes qu'il fallait dès lors (au risque de nous répéter) :

- **Quant aux actions à mener, se donner des balises les plus claires possibles.** Dans le cas de la CACM, le « vrai » point d'appui pour déterminer quelles sont les actions prioritaires à poursuivre fut la connaissance **des besoins des acteurs** du territoire.
- **Quant aux acteurs à rassembler** : identifier les acteurs sur le territoire qui **partagent d'emblée les mêmes visions et valeurs** que celles que l'on trouve au sein de la ceinture alimentaire, notamment celles du « vouloir travailler ensemble » et le bio. Cela limite forcément leur nombre et facilitera grandement aussi l'inter-coopération. Ce sont **ces** personnes qui constituent le noyau central de la dynamique de la CACM (= les « acteurs de la CACM ») et qui seront le plus à même de co-déterminer ensemble à certains moments clés les priorités et la stratégie à donner à la dynamique globale de la CACM (prioriser > < se disperser).
- **Pouvoir néanmoins prendre certaines décisions en interne (SAW-B),** sans concertation systématique avec les acteurs de la CACM (lesquels se montrèrent d'ailleurs demandeurs que le projet avance au plus vite). Sur base des besoins exprimés par ceux-ci, l'équipe projet

¹² Les missions les plus centrales : inter-connaissance entre acteurs économiques et inter-coopération, commercialisation et logistique comme moyens de développement de filières alimentaires en circuits courts.

de la CACM constituée de collaborateurs de SAW-B, établit dès lors les premières actions prioritaires.

7 Enjeux liés à l'animation et à la concertation au sein de la CACM

7.1 Accorder les violons en interne

Nous avons déjà mentionné plus haut, à quel point il était primordial que soient **le plus largement compris et partagés, la vision, la mission, les objectifs et la méthodologie du projet au sein des équipes projet** (dans le cas présent, SAW-B, Espace Environnement et Biowallonie).

Dans les faits, nous constatâmes **que ce processus requiert beaucoup du temps** ! (il fallut près d'une année avant de constater que « les violons étaient très bien accordés » ne serait-ce qu'au sein de SAW-B).

Remarquons toutefois aussi que ce qui nous semble peut-être être **une espèce « d'excès » d'intérêt et de motivation pour le projet de la CACM au sein de l'institution porteuse du projet, peut parfois aussi constituer paradoxalement des formes d'obstacles au projet.**

En quelque sorte, « trop » de collègues et collaborateurs enthousiastes voulurent parfois prendre part au projet, surtout au cours des deux premières années du projet :

- Ceci conduisit à consacrer un temps d'autant relativement conséquent à des réunions de travail internes, sans compter le temps de coordination dévolu à des aspects parfois secondaires par rapport aux buts fondamentaux du projet, y compris sur le plan administratif et comptable (plus de personnes impliquées sur des actions très limitées et spécifiques => une complexification de la gestion administrative). Remarquons aussi que le risque est d'autant plus grand, lorsque le nombre de personnes impliquées grandit, que certains documents ne soient pas lus, des informations essentielles non partagées ou intégrées, le travail déjà effectué en amont plus ou moins ignoré (à recommencer parfois à zéro).
- Chacune et chacun entrevoit le projet de son point de vue, mettant la priorité sur celui-ci. Ainsi, des axes de travail en principe « secondaires » par rapport au développement économique (qui constituait la mission prioritaire du projet), eurent tendance par moment à prendre trop de place et de temps¹³ ; il exista aussi parfois une tendance à « mettre la charrue avant les bœufs ». Par exemple, alors que le développement économique en était encore dans un état embryonnaire, en voulant déjà mettre l'accent sur la communication, le plaidoyer, etc.

¹³ Pour information : les axes de travail de la CACM tels que formulés entre 2017 et 2021 furent les suivants :

Axe 1 – Identification des problématiques rencontrées par les professionnels dans les filières, et les solutions ad hoc et constitution de groupes de travail.

Axe 2 – Montage de projets économiques concrets

Axe 3 – Mobilisation citoyenne pour un système alimentaire durable sur le territoire

Axe 4 – Identifier les besoins et leviers de mobilisation des consommateurs, tout public confondu (« de manière inclusive »).

Axe 5 – Augmenter la production (et la transformation) bio sur le territoire

Axe 6 – Déployer un plaidoyer en faveur d'une alimentation durable en circuit court, accessible à tous et déployer la collaboration avec les pouvoirs publics

Nous eussions peut-être pu développer le projet dans un premier temps avec moins d'axes de travail, en concentrant nos forces sur l'essentiel.

TOUTEFOIS, notons que la prééminence semblant par moment excessive, du temps et des forces consacrés à des axes plus « secondaires », s'expliquèrent aussi pour des raisons financières : dès les premiers mois du projet, il fallut notamment développer d'emblée suffisamment la communication, le plaidoyer et de nombreux contacts **en vue d'espérer obtenir un financement plus pérenne à terme.**

7.2 Description et analyse du processus de concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente, mis en œuvre au sein de la CACM

Au sein de la CACM, la concertation fut la plus avancée au niveau de la **filière maraîchère**.

La concertation fut très faible voire inexistante dans les autres filières principalement du fait de volumes de production suffisants et de conditions logistiques adaptées (quand ce n'est pas l'absence d'acteurs même) et ce, en raison des situations particulières et spécifiques au territoire décrites de Charleroi Métropole (absence de filière spécifique au lait bio ; très peu de producteurs de fromage bio ; etc.)

D'un territoire à l'autre cette situation pourra varier plus ou moins considérablement.

De très nombreuses options sont possibles pour **animer la concertation au sein d'une ceinture alimentaire**.

Nous mentionnons ci-dessous les options qui furent appliquées dans les faits au sein de la CACM *pour la filière maraîchère en couleur rouge*.

7.2.1 La planification collective de la production

- A. **La planification collective entre les producteurs existe** ou elle n'existe pas.

Commentaire : la planification collective constitue évidemment un des cœurs du projet de la CACM.

Notons que les moments de concertation et donc de planification sont très dépendants de la nature de la production et donc de la saison. Ainsi, dans le domaine du maraîchage, se mettre d'accord ensemble sur la production de l'année à venir doit se faire suffisamment tôt pour pouvoir ensuite commander les semences.

Le rétroplanning est donc conçu sur base d'un schéma qui peut ressembler à ceci selon les options retenues : commande des semences (fin décembre) <- accords sur les volumes et les prix entre producteurs et avec les acheteurs (début décembre) <- accords sur les volumes et les prix entre producteurs (novembre).

Il est inutile d'organiser des concertations en pleine saison agricole, les producteurs étant saturés de travail. Le mois d'octobre peut encore être passablement chargé.

Si la planification collective existe :

- B. Elle intègre dans la concertation les points de vente, les points relais, et/ou le ou les logisticiens, ou ne les intègre pas.

Commentaire : Dans le cas de la CACM, comme le but même était, au niveau méthodologique, de rassembler autour de la table de concertation, tous les acteurs d'une même filière (production, distribution, consommation), pour former **ensemble une image des besoins des uns et des autres et sur cette base décider de certaines options stratégiques et actions**, il était évident d'opter pour l'intégration des points de vente et des logisticiens dans la concertation avec les producteurs.

Remarquons que même les points de vente sont soumis à certaines contraintes « saisonnières ». Ainsi le mois de décembre constitue-t-il un mois parfois décisif pour renforcer le chiffre d'affaires annuel et il peut s'avérer très difficile pendant cette période d'organiser des concertations entre maraîchers et des points de vente... alors qu'il s'agit peut-être du moment le plus opportun et décisif pour les maraîchers (voir supra).

- a) Si oui, les points de vente peuvent communiquer ou non les potentiels d'achat en se basant sur leurs historiques.

Commentaire : un point de vente de la taille d'un supermarché communiqua ses historiques d'achat. Un des plus petits points de vente non, et un autre petit point de vente le fit sous forme d'une estimation « grossière » de sa consommation passée. Ceci est lié au fait que **les petites structures de vente ne disposent souvent pas d'un historique détaillé**. Notre expérience a montré, à quel point **il est important d'inclure des acheteurs de taille relativement importante et bien structurés, et si possible, plusieurs acheteurs d'une telle taille !** Or, entre 2019 et 2021, dans le cas de la CACM, seul un seul supermarché participa aux tables de concertation, ce qui demeura trop faible ne serait-ce que pour disposer d'une vision suffisamment « solide » des besoins de la consommation (sans compter le fait que les volumes aussi sont alors trop faibles).

A noter encore : **le travail de mise en concordance des appellations** utilisées par les uns et les autres pour qualifier les fruits et légumes, ainsi que la négociation/planification avec les acheteurs peut s'avérer assez consommateur de temps et de forces. Cet investissement en temps et en énergie est d'autant plus justifié que les volumes et chiffre d'affaires potentiels chez ces acheteurs, sont importants.

La planification collective peut porter sur :

- C. **Les produits : espèces, variétés, type commercial (ex. carotte botte...)** ; Environ 250 références de fruits et de légumes dans le cas de la CACM entre 2019 et 2021 (essentiellement des légumes, car la production de fruits bio est très faible sur le territoire).
- D. **Les volumes et périodes de mise en marché : volumes par campagne, mois et/ou semaine.**
Remarque : les producteurs et acheteurs se concentrèrent tout d'abord sur les volumes de mise en marché sur l'année civile. Toutefois, chaque semaine, les producteurs mentionnaient aussi les volumes disponibles légume par légume pour la semaine à venir, ce qui permettait d'éviter de commander des légumes... qui n'existaient pas.
- E. **Les prix et/ou critères de définition des prix ;**
Voir le sous-chapitre suivant.
- F. **La qualité des produits :** certifiés biologiques, voire d'autres critères ou certifications (Bio Cohérence, Demeter, etc.).

Commentaire 1 : dans le cas de la CACM, tous les producteurs étant sensés être certifiés bio, la question semblait-elle devoir encore se poser ? Oui ! En effet, **la certification bio de certains produits n'intervient qu'après un processus de conversion qui dure 2 ans.**

Ainsi certains produits sont-ils en « conversion année 1 », d'autres en « conversion année 2 » et enfin les troisièmes en « certifié bio ». Un des objectifs de la CACM, est de soutenir la conversion vers le bio de producteurs en conventionnel. Dès lors il apparaissait évident **d'accueillir aussi au sein des tables de concertation** en vue de la planification collective, **tous les producteurs et/ou leurs productions qui sont en conversion vers le bio sans déjà être labellisés**. La situation était d'autant plus complexe que certains producteurs étaient certifiés bio pour une partie de leur production, alors qu'ils étaient en conversion, voire en conventionnel pour l'autre partie (cela dépendait plus précisément des parcelles de terre cultivées qui étaient certifiées ou non et dès lors les productions qui y étaient réalisées).

Selon les situations concrètes, des producteurs pouvaient donc faire offre de légumes soit bio, soit en conversion année 2, soit en conversion année 1. Or, certains acheteurs, qui sont eux-mêmes labellisés en bio, avaient une clientèle qui exige de pouvoir acheter « certifié bio », ou alors, au moins en « conversion année 2 ». Il fallut donc **complexifier le tableau de planification de la production**, pour rendre transparente auprès des acheteurs professionnels, produit par produit, leur « qualité » en terme d'avancement dans le processus de certification, et leur laisser ainsi le libre choix de la qualité qui convenait à leur commerce.

Comme tous les magasins bio n'étaient pas prêts à accepter des aliments non certifiés bio (par exemple, car en « conversion année 1 »), **en vue de soutenir les producteurs en conversion mais non déjà certifiés, il devenait clair qu'il serait nécessaire de travailler aussi avec des points de vente qui ne seraient pas « exclusivement » bio**.

Commentaire 2 : Lors de contacts avec un producteur de céréales panifiables et un boulanger **non** bio, la question suivante s'est posée de manière très concrète : introduire de tels acteurs au sein des tables de concertation de la CACM, **ne serait-ce pas perturber le processus de concertation, ne serait-ce que parce qu'il existe forcément sur certains produits des différences de prix inconciliables entre producteurs bio et producteurs non bio** ? Les contacts précités n'ont pas été jusqu'à inclure ces personnes au sein de la CACM. On peut toutefois **se demander si les tables de concertations ne doivent pas, en principe, non seulement être différenciées filière par filière** (la filière laitière n'a rien à avoir avec la filière céréalière, par exemple), **mais aussi, au sein de chaque filière, selon des qualités différenciées** (bio et non bio, etc.) **pour rendre efficiente la concertation**.

7.2.2 La répartition de la production

- A. Existe-t-il ou non **des règles de répartition de la production entre tous les acteurs impliqués au sein de la filière** ?

Commentaire : la répartition entre producteurs signifie, sur base de la planification collective, se mettre d'accord entre producteurs sur qui produit quoi ; éventuellement des ordres de priorité entre producteurs.

Si oui, les règles peuvent concerner les dispositions suivantes :

- B. Chaque producteur a au moins un produit « gros volumes » ou « grosses ventes », comme les poireaux, potimarrons, tomates...
- C. Pour chaque produit, on travaille avec la méthode consistant à définir un producteur principal et un producteur secondaire...
- D. On limite le nombre de producteurs par produit (par exemple 3 producteurs maximum par produit)

- E. Les volumes prévisionnels sont répartis par mois (avec un total sur la campagne)
- F. Les volumes prévisionnels sont répartis par semaine (avec un total sur la campagne)
- G. **Les volumes prévisionnels sont répartis par année.**

Des règles de volume prévisionnel et de priorité annuels, légume par légume furent définies entre 2019 et 2021 qui ne donnèrent pas lieu à des difficultés particulières. Une proposition de règle « affinée » fut communiquée aux producteurs fin 2021. Les priorités furent fonction *principalement* (1) de leur positionnement en tant qu'« acteur de la CACM », (2) de leur implication au sein de la concertation (= présence effective aux réunions), ainsi que (3) du fait d'annoncer vouloir fournir tel ou tel légume. Ceci donne un tableau des priorités à appliquer en cours d'année assez complexe ([voir ici](#)).

7.2.3 *La priorisation des commandes aux producteurs selon certaines règles de répartition*

Pour se représenter de quoi il s'agit, imaginons par exemple que lors d'une semaine donnée, les acheteurs commandent par exemple des poireaux. **Toutes leurs commandes sont consolidées. Ils ne peuvent pas choisir le ou les producteur(s) auquel(s) la commande sera adressée. Ceci sera fait sur base des règles de répartition et de priorité sur lesquelles les producteurs se sont mis au préalable d'accord** (par exemple, à quel(s) producteur(s) les commandes de carottes provenant de la centrale sont-elles adressées en priorité ?).

La mise en application de ces règles pourrait bien être trop complexe à mettre en œuvre dans la pratique, si pour chaque commande d'un légume, il fallait qu'un être humain décide à quel propriétaire transférer la commande. Pour gérer cette complexité, un programme informatique fut mis au point qui respectait ces règles et réalisait ces opérations automatiquement, facilement et avec précision. **Un tel programme informatique est indispensable pour implémenter ce type de règle de répartition.** Avec d'autres règles (par exemple A ou B ci-dessous), un programme ne serait peut-être pas nécessaire selon les situations concrètes. Remarque : DANS LA REALITE DES FAITS, **il faut pouvoir modifier ponctuellement l'ordre de priorité indépendamment des accords pris avec les producteurs.** En effet, les producteurs ne peuvent se permettre de livrer à la centrale, que si le volume des commandes est suffisant. Il conviendra dans certain cas de prioriser des commandes vers ces producteurs pour atteindre un volume suffisant, ou au contraire attribuer les commandes à un autre producteur pour leur éviter un déplacement non rentable. De même, sur le terrain il se peut que l'on constate qu'un producteur n'honore pas relativement régulièrement certaines commandes de légumes... il convient alors de donner la priorité à un autre producteur.

Ces exemples montrent que l'application des règles de répartition et de priorité ne peut jamais être rigide. Il faut de la souplesse et avant tout de la confiance entre l'ensemble des acteurs, qui savent que des « dérogations à la volée » sont nécessaires dans la pratique pour assurer au mieux la fluidité des mouvements de marchandise dans l'intérêt de tous.

7.3 Les modalités potentielles de construction de « prix justes » et les options qui furent mises en œuvre lors de l'animation de la CACM

7.3.1 *De très nombreuses options possibles*

Pour s'approcher de prix dits justes (ou équitables, ou « vrais »), il existe une multitude de d'options réalisables. Citons-en dans un premier temps les principales possibilités, en précisant que les options qui furent mises en œuvre au sein de la CACM **pour la filière maraîchère** sont mentionnées en couleur rouge ci-dessous.

7.3.2 Options de construction de prix justes

- A. Les prix peuvent ou non être issus de la **concertation** entre les acteurs de la filière
- B. Les acteurs peuvent ou non chercher une **répartition équitable des revenus** entre eux
- C. Le processus de détermination des prix peut être **clair et transparent** ou non pour toutes les parties
- D. Le **prix de revient** peut être **déterminant** ou non pour construire les prix, et si oui, prendre plus ou moins en compte la durée du travail¹⁴
- E. Les **prix** peuvent être **exceptionnellement réévalués** ou non en cours de saison en cas de circonstances particulières (conditions climatiques notamment)
- F. Les prix peuvent être essentiellement déterminés par :
 - a. Soit les producteurs
 - b. Soit les acheteurs (dans le cas présent, les points de vente)
 - c. Soit les producteurs **et** les points de vente
 - d. **Soit les producteurs et la plateforme logistique (par exemple : Circulacoop) et les points de vente**
 - e. Soit les producteurs, les points de vente et les consommateurs
 - f. Soit d'autres parties prenantes interviennent pour déterminer le prix

Les raisons qui ont consisté à faire les choix A, C et E ci-dessus, découlent à nouveau du concept d'inter-coopération entre tous les acteurs d'une filière donnée, concept qui fut au cœur de la démarche de la CACM. **Rappelons que ces options en couleur rouge ci-dessus ou bleue** (lorsque l'option s'applique partiellement), **ont été mises en oeuvre pour la filière maraîchère uniquement.**

Pour les autres filières ceci n'avait pas de sens, et ce pour diverses raisons. Par exemple :

- Au niveau de la filière fromagère, le prix d'un camembert n'a en principe pas à être construit avec des producteurs produisant du gouda. Les fromages sont des produits qui ont chacun une identité propre et des processus de fabrication très spécifiques. On pourrait toutefois imaginer une construction de prix entre plusieurs producteurs de camemberts et des acheteurs de camemberts si un tel enjeu se présentait.
- Au niveau de la filière viandeuse, les producteurs locaux ne disposaient pas d'un agrément AFSCA leur permettant de vendre aux acheteurs de la CACM via la coopérative logistique Circulacoop. Donc la question ne se posait pas. Si ceux-ci avaient disposé d'un agrément AFSCA, alors le choix d'options en vue de la construction de prix justes eut été opportun.

Notons aussi qu'en règle générale, **les prix ne furent guère discutés par les acheteurs**. Ils ne le furent que si le produit semblait vraiment invendable par un magasin auprès de sa clientèle, car perçu comme vraiment trop cher.

Remarque importante : **construire collectivement des « prix justes »** lors d'une concertation entre producteurs ainsi qu'avec des acheteurs est un processus complexe, long et laborieux. Dans le seul domaine du maraîchage, par exemple, rappelons qu'il existe plus de 250 références de fruits et de

¹⁴ Dans le secteur du maraîchage sur petite surface, il n'existe pas, à notre connaissance, de méthode fiable pour déterminer le prix de revient de chaque légume, malgré plusieurs tentatives réalisées par des maraîchers ou des chercheurs. Cette option est donc actuellement inapplicable dans la pratique. [En annexe](#) nous rapportons la méthode qui fut mise en œuvre par un maraîcher sur petite surface, à titre indicatif.

légumes. Construire des prix justes ne prenait tout son sens, dans le cadre de la CACM, que si les partenaires concernés se mettaient d'accord sur un **ensemble de décisions** :

- La description (le libellé précis) de chaque fruit et légume
- Son conditionnement
- Son unité de vente (pièce, kilo, botte...)
- Son prix (si nécessaire en différenciant le début de saison, la pleine saison et la fin de saison)

Le cas échéant (ainsi que vu plus haut, ces options furent appliquées dans le cadre de la CACM) :

- La répartition de la production entre producteurs (qui va produire quoi et en quelle quantité ?)
- La répartition des ventes entre producteurs par ordre de priorité (par exemple, qui vend en priorité ses brocolis en cas de commandes de brocolis ?)

7.3.3 Options relatives à la méthode de détermination des prix

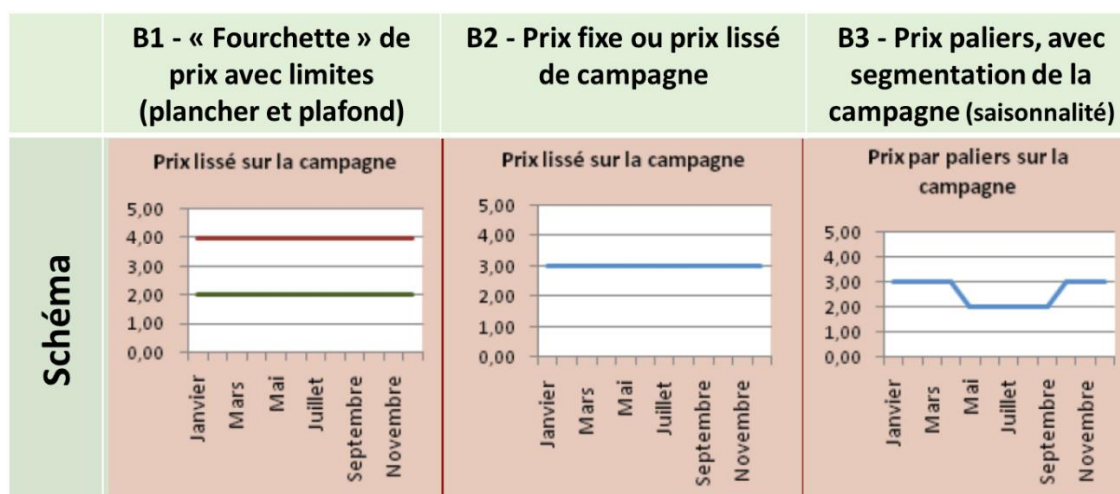
Ici encore, les options furent nombreuses.

(A) Une première méthode consisterait par exemple à **déterminer les prix en les indexant sur une référence qui sert de repère** (par exemple la mercuriale provenant d'un grossiste).

Au sein de la CACM cette méthode fut écartée. Elle reviendrait sinon à s'accorder avec les prix du marché qui ne sont généralement pas assez rémunérateurs, et qui sont toujours davantage à la baisse, sous la pression notamment de la concurrence (déloyale) de producteurs internationaux qui ne sont pas soumis aux mêmes règles sociales (dumping social) ou environnementale (rappelons que le cahier des charges du bio en Wallonie est un des plus exigeants).

(B) Une seconde méthode consiste à ce que les acteurs *s'engagent* sur des prix garantis.

Nous communiquons ci-dessous quelques exemples de variantes possibles de la seconde méthode¹⁵ :



¹⁵ Ces tableaux sont issus de l'excellent document « [Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologiques](#) »

B4- Le prix lisse pondéré

Prix lissé pondéré

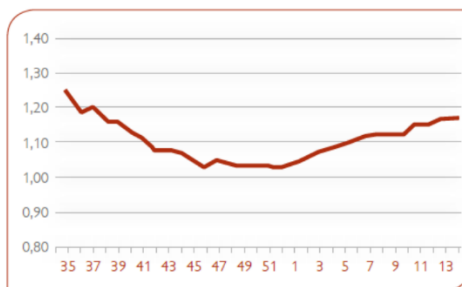
Un prix d'objectif de campagne est défini. Sur la base des campagnes passées, une courbe de variation des prix est construite. Ces variations sont appliquées au prix d'objectif pour obtenir un prix d'achat hebdomadaire. Il peut être pondéré par le prix de "marché" de la semaine précédente.

■ Intérêts

- Facile à mettre en œuvre (une fois le modèle construit)
- Evolution des prix généralement cohérente avec les évolutions de marché (s'il y a une pondération intégrée)

■ Limites

- Complexe à comprendre et à appréhender
- Risque en voulant trop corréler le prix d'achat au prix du marché de ne pas atteindre au final le prix d'objectif.



14

B5 – Le prix encadré

Prix encadré

Un prix d'objectif est défini associé à un prix plancher et à un prix plafond. Chaque semaine le metteur en marché et l'acheteur se mettent d'accord sur le prix d'achat à appliquer et, ceci, en fonction des volumes à venir et des prix pratiqués sur le marché. Tous les mois, le prix moyen d'achat est suivi pour qu'en fin de campagne il soit le plus proche possible du prix d'objectif.



■ Intérêts

- Facile à comprendre et à appréhender
- Evolution des prix cohérente avec les évolutions de marché

■ Limites

- Chronophage
- Nécessité de suivre de façon fine les évolutions sur les marchés et au champ.

C'est la variante B3 qui fut appliquée au sein de la filière maraîchère de la CACM, avec une possibilité de modifier les prix en cours de saison en fonction des circonstances (cfr. le document « [210803SLPB CACM Méthode d'ajustement des prix.pdf](#) »). L'expérience montra que **fixer un prix de manière rigide pour toute la saison n'avait pas de sens**. Les conditions (climatiques, sécheresse, gel, pluie...) pouvaient amener à une sur ou sous production de certains légumes. Si les prix sont rigides, les acheteurs professionnels sont confrontés à de trop gros écarts de prix entre ce que les producteurs de la CACM pouvait leur fournir et le prix proposés par des grossistes, avec le risque de ne pas pouvoir les vendre à leur clientèle qui irait « voir ailleurs ». Il fallait donc **être en capacité de modifier les prix en conséquence en cours de saison**. Ceci ne dû se faire que relativement peu souvent et seulement pour certains légumes bien spécifiques.

7.3.4 Options relatives aux délais de paiement

Les délais de paiement aux acteurs devaient en principe être les suivants au sein de la CACM :

- Paiement aux producteurs par Circulacoop dans les 7 à 10 jours de leur livraison.
- Paiements par les clients de Circulacoop à Circulacoop dans des délais similaires.

Ceci fut tout à fait théorique :

- La plupart des producteurs adressèrent leur facture après la fin du mois. Celle-ci regroupait toutes les livraisons du mois et était payée dans les jours suivants leur envoi.
- Certains magasins allèrent jusqu'à payer la facture hebdomadaire qui leur était adressée dans les 30 jours.

Ce point allait devoir faire l'objet de discussions et d'améliorations. Par exemple, en ce qui concerne les producteurs maraîchers, la coopérative Circulacoop était en capacité, techniquement parlant, de leur **transmettre un bordereau d'achat** dans les 2 jours suivant la livraison de leurs légumes. Un tel bordereau remplaçant une facture, il eut donc été théoriquement possible de les payer dans un délai beaucoup plus court. Nous ne pûmes toutefois pas déjà implémenter ce dispositif.

7.4 Mais dans le fond, qu'est-ce qu'un « prix juste ? » et quelles méthodes mettre en œuvre pour l'estimer ?

7.4.1 Clarification du concept de prix juste

Qu'est-ce qu'un prix « juste » ?

« Acheter équitable, c'est faire en sorte que les petits producteurs reçoivent un prix juste pour leur production » (Charly Poppe)¹⁶.

Qu'est-ce qui se cache derrière cette formule ?

Refusant l'équation « prix juste » est égal au « prix le plus bas », le commerce équitable propose une approche régulationniste des échanges économiques, dans laquelle **la fixation des prix n'est pas laissée à une hypothétique main invisible, mais obéit au contraire à des règles établies à l'avance par les partenaires commerciaux.**

Ces règles, quelles sont-elles ?

- A. D'abord, la **stabilité**. La relation équitable est une **relation à long terme**, fondée sur la prévisibilité des prix et des commandes.

¹⁶ Extrait de « Quand la consommation équitable nourrit... le débat » - Louvain – Numéro 162 – avril 2006 - https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/etes/documents/Lv_162_2.pdf

- B. Ensuite, un **prix réellement rémunérateur**, qui **couvre le coût des matières premières, les coûts fixes et ceux de la main d'œuvre**.
- Pour certaines denrées, notamment les matières premières agricoles telles la banane ou le café, les participants à la chaîne équitable fixent ensemble un prix minimum à payer au producteur. Le prix final payé au producteur correspondra alors au prix le plus avantageux entre le prix local, le prix du marché mondial et le prix défini a priori par les partenaires.
- C. La rémunération équitable intègre également les « **coûts cachés** » de la production, à savoir le **bien-être social** des travailleurs et le **respect de l'environnement**.
- D. Enfin, malgré son importance dans le « système équitable », le facteur prix n'est jamais envisagé comme un critère autosuffisant. En effet, il s'inscrit dans une démarche plus globale de développement durable qui repose sur un partenariat entre les producteurs et les acheteurs, dans lequel on retrouve des critères tels que le **préfinancement** (pour éviter l'endettement des producteurs), **l'information** des producteurs et le « **renforcement des capacités** » ou encore le soutien à la diversification économique. (Charly Poppe)

Remarquons que ce type de position **est à l'opposé** de la position libérale portant sur les prix, qui est formulée notamment sur « Wikiliberal » : « *Le juste prix est celui que détermine le marché, au travers de la loi de l'offre et de la demande, ou conformément à la subjectivité de la valeur, c'est-à-dire qu'il s'agit du prix convenu entre un vendeur et un acheteur à un instant donné et dans des circonstances données. Toute autre définition a recours à la théorie (fausse) de la valeur objective ou de la valeur-travail.* »¹⁷

Dans une étude publiée en 2018¹⁸, SAW-B questionne vivement la notion de « prix juste » et montre, exemples à l'appui, « qu'il s'agit alors non seulement d'ouvrir le carnet des comptes {pour établir le juste prix, entre autres, sur les prix de revient} mais aussi toute une série de questions d'ordre politique, qui nécessitent délibération et débat collectif ». « Il n'existe pas un prix juste mais des prix justes, qui dépendent de chaque situation particulière ». Il « **faut que les gens se parlent**. Si l'on veut des prix justes, **il semble nécessaire de les discuter**. (...) Ce sont des enjeux qui ne peuvent pas être captés par des simples données chiffrées impersonnelles et supposées objectives. Il faut les ouvrir à la discussion ».

7.4.2 Jusqu'où aller dans l'harmonisation des prix ?

Un des magasins participant à la CACM considèrerait que s'il n'y avait pas assez de **convergence au niveau des prix côté vente aux consommateurs** entre **tous** les points de vente, y compris les magasins à la ferme qui participent à la CACM, alors ces disparités impacteraient la rentabilité des points de vente, et par ricochet la rentabilité de la plateforme à qui il serait moins commandé. En effet, si dans un magasin à la ferme les prix de certains aliments produits par les producteurs locaux étaient inférieurs à ceux des épiceries bio (par exemple), la tendance des consommateurs serait d'acheter ces aliments plutôt à la ferme plutôt que dans l'épicerie locale, ce qui réduirait,

¹⁷ https://www.wikiberal.org/wiki/Juste_prix#Qu.27est-ce_que_le_juste_prix_.3F

¹⁸ Garbarczyk Barbara ; Vanwelde Mathieu (2018) ; Le prix juste ; Etude 2018 de SAW-B ; <https://saw-b.be/publication/le-prix-juste-et-si-on-prenait-le-probleme-a-la-racine-2/>

entre autres, les volumes transitant par la plateforme logistique, laquelle pourrait disparaître par manque de rentabilité. Les fermiers ne disposeraient plus alors d'une plateforme logistique pour distribuer leurs produits (ils se seraient alors « tirés une balle dans le pied »).

Il y eut, à ce stade, un débat au sein de la CACM, qui se limita aux éléments de réflexion suivants :

- Une harmonisation des prix faciliterait en effet la rentabilité de la plateforme et, sur le long terme, permettrait de ce fait de rendre plus accessible les produits de la ceinture dans ses points de vente.
- Une telle mesure pourrait apparaître très intrusive et contraindre fortement la liberté des producteurs.
- Les consommateurs des magasins à la ferme et des points de vente de la CACM ne sont pas nécessairement les mêmes. Une telle mesure pourrait défavoriser des consommateurs en situation relativement précaire, qui font le choix de s'alimenter via les points de vente à la ferme.

7.4.3 En Wallonie : la démarche de la [SOCOPRO](#) au sein du collège des producteurs en 2017-2018

- La SOCOPRO fait nettement la **différence** entre le **prix juste** et **l'entente sur les prix**. Elle ne veut pas du tout entrer dans une démarche d'entente sur les prix, par contre elle veut développer un **référentiel sur les prix**.
(à noter : à cette époque, ce travail d'élaboration d'un référentiel sur les prix se fait aussi au sein de la cellule bio du CRA-W qui collabore notamment avec la SOCOPRO ; il s'agit d'ailleurs non seulement de dégager des référentiels relatifs aux prix, mais surtout aussi à dégager des **stratégies** menant à des **optimums au niveau de la production** (par exemple combien d'unités de production (= vaches) pour **atteindre un optimum économique**), selon Mary Guillaume¹⁹).
- Une enquête Dedicated Research de 2016, montre l'existence d'une très **forte empathie des consommateurs à l'égard des producteurs**²⁰ :
 - 75% des consommateurs pensent que les agriculteurs sont malmenés => il y a conscience.
 - 45% des consommateurs ne connaissent pas le prix des produits qu'ils achètent !
 - 40% pensent que les producteurs touchent 40% du prix des produits (la réalité est inférieure à 10%)
 - 60% se disent prêts à payer plus cher (selon des statistiques, seuls 21% passeront à l'acte).
 - En *moyenne*, les gens seront prêts à payer 7% en plus. Ce qui laisse une marge, selon la SOCOPRO, pour augmenter les prix en faveur des agriculteurs. Donc si on augmentait le prix payé à l'agriculteur de 10%... l'impact pour le consommateur serait très faible.

Notre commentaire : si on augmente le prix payé à l'agriculteur de 10%, le prix payé au consommateur augmentera en règle générale de... 10%, lui aussi ! Car le plus souvent, les intermédiaires (grossistes, détaillants...) se paient en prenant une marge sur leurs achats qui est égale au prix d'achat X un taux de marge (par exemple : prix

¹⁹ Réunion portant sur la présentation de « Trésogest » le 17/12/07 entre Mary Guillaume et Stéphane Lejoly. Objectif : mieux appréhender comment cet outil pourrait être présenté et utilisé dans d'autres structures.

²⁰ Données présentées lors des « Rendez-vous de la diversification », organisé par Diversiferm le 31/08/2018

d'achat X 1,5 pour le détaillant). Donc si l'agriculteur vend 1% plus cher, mécaniquement, on obtiendra 1% plus cher pour le consommateur. Il en irait autrement si les intermédiaires se finançaient **non pas grâce à un taux de marge, mais, par exemple, sur base d'une marge à prix fixe par kilo (lorsque c'est possible²¹)**. A ce moment-là *seulement*, si l'agriculteur augmente ses prix de 10%, le prix du consommateur n'augmentera pas de 10% (mais environ de la moitié, soit 5% dans un contexte où la part du producteur est de 50% dans le prix final au consommateur. Si la part de l'agriculteur représente seulement 10% dans le prix final au consommateur, et si l'agriculteur augmente son prix de 10%, le prix final au consommateur n'augmentera que de 1%, à la condition que les intermédiaires appliquent une marge par kilo, par exemple).

Pour espérer pouvoir **partager et répartir de manière plus équitable la marge tout le long de la filière en tenant compte à la fois, des intérêts des producteurs et des consommateurs** (et en augmentant ainsi le revenu des agriculteurs), **il est essentiel de comprendre cette problématique, qui peut *a priori* sembler fort technique.**

Selon la conception de la SOCOPRO, **si un prix juste est appliqué, il sera moins nécessaire de dicter des normes (environnementales, etc.) car les producteurs seront moins sous pression. Les dégradations environnementales (et sociales), sont notamment le résultat d'une trop forte pression sur les prix.**

La démarche de la SOCOPRO est pragmatique et s'appuie sur l'empathie du public. Il semblerait aussi, que contrairement à ce que l'on croit habituellement, **les distributeurs ne veulent pas tout acheter au moindre prix.**

En janvier 2018 la SOCOPRO a dès lors lancé le site web <http://prixjuste.be>. L'idée était de concrétiser un label qui identifierait **les produits** qui rémunèrent équitablement les producteurs. Au moment de lancer le site, 14 critères furent mis en œuvre pour déterminer si le label prix juste est attribué ou non à certains produits. Parmi ceux-ci :

- Il s'agit de producteurs qui se **rassemblent** en groupes de producteurs (volonté de travailler ensemble)
- La **gouvernance** de chaque groupe est **démocratique**
- Une **planification de la production** est organisée au sein du **groupe** de producteurs, lequel détermine aussi la **politique des prix**
- Les **accords** obtenus au sein du groupe sont **formalisés**
- Les prix sont définis au travers des **coûts de production** et de la **qualité**

La SOCOPRO ne labellisait donc pas les producteurs, mais bien un produit donné dans une filière donnée. Toutefois, ce sont bien un ou plusieurs **producteurs** qui reçoivent l'autorisation d'usage, et non pas par exemple une structure (par exemple comme « C'est qui le patron »... ou la CACM). Ce qui importe pour la Socopro, c'est que soit fixé ou caractérisé *en groupe*, sur base de situations diverses, un ou plusieurs prix. **Pour la labellisation, il s'agissait avant tout que les producteurs puissent montrer qu'ils sont capables de calculer leurs coûts.**

²¹ Dans la pratique, cela signifie devoir modifier parfois en profondeur certains programmes informatiques utilisés par les grossistes ou les détaillants, ce qui peut s'avérer particulièrement coûteux...

Les critères de la SOCOPRO s'accordaient tout à fait avec les objectifs de la CACM. Si les producteurs maraîchers, notamment, de la CACM ne furent pas labélisés dans le cadre du label « Prix Juste Producteur » organisé par la SOCOPRO, c'est essentiellement dû aux facteurs suivants :

- **Avant** d'envisager une démarche de labellisation pour le groupe de maraîchers de la CACM se concertant en planifiant leur production et en s'accordant sur des prix leur semblant justes, il fallait **tout d'abord** lancer, expérimenter et surtout **peaufiner cette concertation**. Plus important encore : les producteurs veulent des résultats concrets. Il fallait dès lors **tout d'abord** ensuite **créer l'organisation logistique** en mesure de faire transiter leur production vers des acheteurs ad hoc, dont notamment la coopérative Circulacoop. Dans **ce** contexte, la labellisation n'était pas déjà prioritaire.
- Par la suite, nous avons pris conscience du fait que le **label** ne semblait **pas directement utile dans le cas spécifique de la CACM** : ce qui semblait principalement motiver les consommateurs du super-marché bio membre de la CACM, c'était le **caractère local** des producteurs de la CACM. Peut-être le label aurait-il encore quelque peu augmenté le pouvoir d'attractivité de leurs produits, mais ce n'est pas certain.
- Comme cette labellisation n'était pas intégrée dans le plan d'action soumis par la CACM et accepté par la SOWECSOM, et étant déjà très chargés de travail dans ce cadre, nous n'y engageâmes pas de forces.

7.4.4 En Wallonie : la démarche de l'UNAB pour s'accorder sur les prix du porc bio et l'outil tréso gest

Nous prenons ci-dessous le temps de partager l'essentiel d'une rencontre avec l'UNAB le 30/08/2017, bien que 7 années se soient écoulées depuis, car le contenu des constats et démarches qui y sont évoqués nous semblent demeurer essentiels pour l'avenir de la démarche de la CACM ou d'organisations équivalentes, dès lors que la création de filières en circuits courts est envisagée. Cette rencontre portait principalement sur l'origine et le développement de la création d'un groupement de producteurs de porcs bio.

*7.4.4.1 Les constats et réflexions importants de l'UNAB relatifs **au prix** :*

- Quelque soient les filières, **les producteurs ne connaissent généralement pas leurs prix de revient** (dans la filière de porcs bio, un seul producteur connaissait son prix de revient). **Or il n'est pas possible de faire comprendre** à la filière en aval et aux consommateurs **pourquoi un certain prix devrait être appliqué, si le prix de revient est inconnu !**
- Dans le cas du lait : **personne** au sein de la filière **ne communique le même prix de revient** (RW, agriculteurs, financiers,...).
- Au sein d'une même filière, par exemple le porc bio, il était constaté, après une analyse économique approfondie, que **les prix** de revient **variaient considérablement**, selon, par exemple, l'importance du parcours en plein air des porcs, ou encore selon l'itinéraire technique qui peut être très différent d'une exploitation à l'autre.

7.4.4.2 Les solutions qui furent adoptées par l'UNAB :

- (1) **Soutenir radicalement le « travailler ensemble »** ; l'enjeu était que les agriculteurs comprennent qu'ils ne sont PAS concurrents, et qu'ils sont même *complémentaires*. Travailler ensemble se ferait dans leur cas dans un premier temps via un **groupement de producteurs**²². Au sein d'un tel groupement, l'UNAB préconisait que **le même commercial prospecte simultanément pour 2 types de produits techniques différents** (qui ont des prix différents). Le résultat de cette proposition de travail fut que les agriculteurs se « *soudèrent* » !
- (2) L'UNAB « tranchait » en **catégorisant elle-même les itinéraires techniques**. Les agriculteurs choisissaient alors leur itinéraire. Chaque itinéraire déterminait non seulement un prix qui lui était propre, mais aussi une catégorie de débouché. Exemples : comme le porc en plein air à 100% est un produit trop cher pour les magasins bios, les débouchés qui furent développés pour ce type de produit étaient les épiceries fines, les colis à la ferme, la restauration de haut de gamme, etc. Si l'itinéraire technique était « plus accessible », le prix devenait plus faible et il devenait envisageable de fournir à des magasins bio.
- (3) L'UNAB se donnait comme politique **d'amorcer** le processus de création d'un **groupement de producteurs** au sein d'une filière donnée. Lorsque ce processus est lancé et rodé, l'UNAB (a) chercherait des technico commerciaux pour poursuivre et développer le travail et (b) amorcer le travail dans une autre filière.

7.4.4.3 Quels furent les freins observés relatifs à la démarche proposée par l'UNAB ?

- De nombreuses petites initiatives existantes, toutefois construites avec **peu de cohérence d'ensemble**, alors que toutes ces personnes poursuivent les mêmes buts !
- Les producteurs qui accrochèrent le moins à la démarche **furent ceux dont les initiatives étaient déjà historiquement les plus développées** (ils avaient déjà créé une filière : par exemple la transformation et la vente à la ferme). Il était plus difficile pour eux de se lier à un projet d'ensemble plus vaste. **Le frein provenait aussi du fait qu'ils étaient parfois plus « enchaînés » aux solutions qu'ils avaient mises en place qui leur prenaient des forces et du temps de manière considérable.**

Les constats de l'UNAB se retrouvèrent par la suite aussi au sein de la CACM et constituent des freins typiques au développement des filières en circuits courts : méconnaissance des prix de revient, disparité des prix de vente pour un produit équivalent, (pré)existence d'initiatives locales qui, paradoxalement, font obstacle à la volonté de travailler ensemble sur le territoire (plus vaste) de Charleroi Métropole.

A remarquer (bien que ce concept soit particulièrement délicat à formuler) : nous avons observé que le subventionnement de plusieurs initiatives locales de « nature similaire » sur un même territoire, **peut typiquement tendre à encourager non pas le « travailler tous ensemble » mais le chacun pour soi !** (voire, diverses formes de concurrences ou de rivalités entre initiatives, ce qui constitue bien

²² Pour plus d'explications, voir ci-dessous dans le chapitre spécifiquement consacré aux groupements de producteurs et aux organisations de producteurs

sûr une manière sous-optimale d'utiliser des moyens de financement. La situation est encore plus critique, lorsque des initiatives sont subventionnées non pas selon des critères économiques les plus objectifs possibles, mais selon des intérêts politiques particuliers et en raison de leur affiliation... politique). Il s'agit dès lors pour les financeurs d'être attentifs à :

- **Assurer un découpage territorial avec un minimum de chevauchements et/ou de projets faisant double emploi sur chaque territoire.**
- Ainsi que mettre en place, dans la mesure du possible, des dispositifs qui font obstacle des l'origine à des rivalités stériles, voire qui « **garantissent** » **la coopération entre projets soutenus**. Remarquons que bien souvent les « appels à projet » ont pour effet de mettre les initiatives dans des situation de concurrence et de rivalité plutôt que l'inverse.

7.4.4.4 Les principaux facteurs de réussite identifiés par l'UNAB

La création du groupement de producteurs de porcs bio initié par l'UNAB fut à l'origine une réussite. Les facteurs de réussite du projet de l'UNAB mentionnés ci-dessous sont à mettre en évidence, à notre sens, pour tout développement de filières en circuits courts dans le cadre d'une transition alimentaire. En voici quelques-uns :

(A) LE fait de DISCUTER DU PRIX !!!

- Le prix au kg carcasse pendue du porc bio était de 3,60€. A ce prix-là les producteurs ne s'en sortaient pas. **Chacun isolément, se culpabilisait**, pensant être personnellement responsable de ses difficultés économiques (« je ne fais pas bien mon travail », etc.). Les producteurs n'osaient pas évoquer un prix qui pourrait dépasser 4€ le kg. L'UNAB était étonnée qu'ils pratiquent des prix aussi faibles qui ne leur permettaient pas d'en vivre.
- L'UNAB fit un **travail de comptabilisation** considérable : toutes les factures des agriculteurs furent encodées... puis quand les agriculteurs **virent le prix** de revient hors main d'œuvre, **ils prirent conscience** qu'ils étaient **tous** dans la même situation ! **Une barrière mentale tomba** et ils osèrent ensuite **exprimer quel était le prix équitable selon eux** (sans limiter leur regard au prix pratiqué par d'autres acteurs économiques)
- Les informations comptables pertinentes furent partagées de manière ouverte entre tous les producteurs ; **la transparence des données économiques** faisait partie de leurs règles de fonctionnement²³.
- Pour un des itinéraires techniques, les prix passèrent de 3,60€/kg à 4,80€/kg !
- Pouvoir s'appuyer sur des **résultats concrets**, à savoir un **partenariat rémunérateur** (un prix correct), fut **un facteur décisif de prévention d'éclatement du groupe**.

(B) **Les entretiens individuels** avec les producteurs **AVANT la concertation en groupe** furent très importants :

²³ Précisons toutefois ceci : dans les principes du GP Porcs bio de 2017, figure certes l'obligation pour les membres du GP de transmettre des données économiques. Mais, « *Le GP PORCS BIO s'engage à garder les données économiques de ses producteurs-membres confidentielles. Seules des analyses générales (non nominatives) seront communiquées dans le but d'informer les producteurs des évolutions observées au sein de la filière* »

- Les agriculteurs sont très demandeurs d'expliquer quelle est leur situation. Or ceci est bien plus aisé lors d'un échange individuel : la peur du jugement du voisin n'existe pas ; les agriculteurs se sentent beaucoup moins poussés à devoir montrer une certaine image de soi ; la conversation est bien plus sincère.
- De ce fait, lorsque tous sont ensemble, les réunions de concertation sont facilitées. A l'inverse, lorsque des agriculteurs rejoignent le groupe sans qu'il n'y ait eu un entretien individuel préalable, le risque de conflit, voire d'éclatement du groupe est plus élevé, selon l'expérience de l'UNAB.
- Les agriculteurs ont une faible disponibilité en temps. **Ils sont très heureux si quelqu'un les représente dans leur sens** dans diverses instances, contacts commerciaux avec la filière en aval, etc. Il est dès lors d'autant plus important de **bien les connaître ainsi que leur situation particulière**.

Remarquons par exemple qu'en France, pour le [Gerdal](#), qui mène depuis plus de quarante ans des travaux sur les dynamiques de changement et de production de connaissances pour l'action, dans les métiers de l'agriculture, plusieurs grands principes sont au cœur de son dispositif d'intervention, dont :

- Intervenir sur la base des formes d'organisation du travail et des **réseaux de dialogue habituels** des agriculteurs ;
- **Pour comprendre une situation, il faut comprendre comment les gens voient les choses**, et pas seulement comment sont les choses. Les problèmes ne sont pas donnés par les situations mais par ceux qui vivent les situations. Les agriculteurs sont les mieux placés pour formuler les problèmes qu'ils se posent. En conséquence, il faut favoriser l'expression des préoccupations des agriculteurs et de leurs conceptions des choses, et **partir de là** pour élaborer avec eux des solutions.

(C) Equilibrer consciemment l'offre et la demande

- (C1) Ceci se faisait **lors des concertations** : par exemple, s'il y a trop de production de porcs bios, que fait-on avec cette situation ?
- (C2) L'UNAB poursuivait le but que les agriculteurs ne se limitent pas juste à produire, mais qu'ils se réapproprient aussi les **réflexions** commerciales (à distinguer de la commercialisation à proprement parler).

Il importe à ce stade de clairement identifier les convergences et différences entre la méthode de travail de la CACM et celle de l'UNAB.

Divergences :

- L'UNAB visait à **rassembler uniquement des producteurs** en vue de créer par exemple (dans un premier temps) un groupement de producteurs (GP), et ensuite éventuellement, une organisation de producteurs (OP). Ces organismes se doivent notamment en effet de développer la commercialisation des produits des producteurs. Au sein de la CACM, jusque fin 2021, la méthodologie consistait en principe à **rassembler tous les acteurs d'une filière**, en ce y compris, les acheteurs de la production des producteurs et de s'accorder ensemble **tout le long de la filière** sur les produits, prix, etc. Le contexte ne justifie pas vraiment la mise en œuvre de la

démarche (C2) mentionnée ci-dessus (une réflexion commerciale concernant uniquement les producteurs). Les acheteurs qui sont autour de la table de concertation participent aussi à la réflexion commerciale.

- **Le territoire est très différent** : celui de la CACM est limité à celui de Charleroi Métropole, tandis que celui d'un GP ou d'une OP peut typiquement s'étendre à celui de la Wallonie, d'autant si le nombre de producteurs pour une filière spécifique donnée (par exemple le porc bio) est relativement faible sur un territoire tel que celui de CM.

Convergences :

- Par contre, toutes les autres actions conçues et mises en œuvre par l'UNAB ci-dessus au niveau des producteurs, confluent directement avec les objectifs de la CACM (et dans plusieurs cas ont été concrètement mis en œuvre comme mentionné aux chapitres précédents, toutefois en se concentrant sur la filière maraîchère).

7.4.5 En Wallonie : l'outil Trésogest

Un outil peut aider les producteurs à s'approcher du « prix juste » par la **connaissance de leurs prix de revient**. Il s'agit de [Trésogest](#), « un outil de gestion financière développé conjointement par les scientifiques (CRA-W) et les agriculteurs afin d'analyser les performances économiques des fermes biologiques ». Cet outil est basé sur le suivi de la trésorerie et diffère dès lors d'une comptabilité de gestion.

L'objectif général consistait à « Contribuer à caractériser les fermes du réseau d'un point de vue technico-économique à travers une approche participative et collective. » Mais l'outil est aussi conçu de façon à devenir un référentiel économique pour diverses filières.

Trésogest est donc **bien plus qu'un outil technique ; il consiste aussi en une démarche participative**. « Face à la complexité caractérisant les systèmes de productions biologiques et face à la diversité grandissante des pratiques, il y a lieu de proposer une **recherche concertée** entre acteurs favorisant les interactions entre producteurs. C'est pourquoi Tresogest ne se réduit pas à un outil de gestion à usage individuel. Il sert également de **support à l'animation d'ateliers collectifs d'échanges autour des pratiques** qui sous-tendent les performances économiques. »

La méthode doit ainsi répondre à un **besoin concret** des agriculteurs. Les producteurs ont exprimé la volonté de **se réapproprier les résultats économiques de leurs exploitations : mieux suivre leurs chiffres et les comprendre** afin de mieux **cerner leurs leviers d'actions**. Ce sont les agriculteurs **eux-mêmes** qui interprètent ensemble les résultats présentés.

Dans le cadre d'une ceinture alimentaire, la mise en œuvre d'un outil tel que **Trésogest**, qui fut notamment utilisé avec grand succès pour que les producteurs de porcs bio puissent mieux connaître leurs prix de revient (voir ci-dessus ainsi que sur [cette page web](#)), **contribue non seulement à la connaissance de ce prix, mais aussi à créer une dynamique de solidarité entre producteurs eux-mêmes** (et une aide pour négocier avec les banques).

A noter selon l'expérience du CRA-W : le prix de revient est **surtout déterminé par les charges de structure et les charges financières**.

Si Trésogest a été testé au niveau des grandes cultures et de l'élevage, l'outil semble moins adapté pour les grandes cultures (trop chronophage à l'usage ; crainte de la concurrence, etc.). Trésogest n'est **pas** du tout **adapté** pour du **maraîchage diversifié sur petites surfaces** : avec ce type de production, le temps d'encodage serait considérablement multiplié ; d'ailleurs, les agriculteurs veulent-ils vraiment connaître le prix de revient de leurs produits individuels ? Ils savent que certains produits ne sont pas rentables, mais si on réfléchit à l'échelle du panier... c'est différent. Il faut se concerter **avec** eux pour ne pas créer un outil qui ne répondrait pas à leur demande.

Un maraîcher sur petite surface, nous a communiqué de manière détaillée comment il s'y prenait pour établir le prix de ses légumes. Par rappel, ceci est à découvrir [en annexe](#).

Enfin, il existe aussi des freins à l'utilisation de Trésogest chez les producteurs :

- (1) « Chez moi c'est rentable. Cela marche »
- (2) Ceux qui utilisent ISAGRI (environ 2.000€/an). Il s'agit d'un logiciel proche du principe de Trésogest. Toutefois, il ne permet pas de connaître le prix de revient à la parcelle.
- (3) Il existe des agriculteurs qui ont déjà une connaissance fine des prix.
- (4) En outre, en bio on est sur une approche systémique de culture (rotations...). Pour estimer des prix de revient (à l'ha) il faut beaucoup plus d'encodages, car tout l'itinéraire technique doit être encodé.

Trésogest devait en principe être intégré dans « l'Ecobox » pour ne plus être contraints par les limites qu'impose Excel (notamment au niveau de la diffusion des mises à jour). Sa mise en œuvre requierrait aussi que des structures d'accompagnement ad hoc existent... et donc soient formées.

7.4.6 Le calcul du « juste prix » au sein des GASAP

Au sein des GASAP, en gros le calcul du prix du panier s'établit comme suit : on additionne les coûts de production et les « salaires » des producteurs, que l'on divise par le nombre de mangeurs (ou cueilleurs).

Selon CSA Network (donnée de 2018) : il faudrait compter 400€ par an et par personne pour vivre en légumes. Or dans un des GASAP Bruxellois, ses membres ne payaient que 250€ par an et par personne au producteur. Si « l'intention » du GASAP était louable, les membres étaient encore très éloignés des 400 €/an. **Il aurait fallu quasiment doubler les prix payés au producteur.**

Remarque : le calcul du prix de vente via un système d'abonnement comme celui proposé par les GASAP est conceptuellement et pratiquement assez « facile » à réaliser. S'il s'agit toutefois de vendre *sans système d'abonnements*, c'est-à-dire des légumes séparément en vente directe, soit à un magasin, soit à un grossiste, se pose l'épineuse question : à quel prix faut-il vendre les choux fleurs, le kg de carotte, etc. ? ainsi que montré ci-dessus, il s'agit d'une problématique des plus

complexes, à laquelle la méthodologie des CSA et GASAP pour établir le prix d'un abonnement ne peut pas répondre.

7.4.7 Une piste pour gérer des disparités de prix entre producteurs dont les coûts de production sont très différents

Les disparités relatives aux coûts de production furent principalement liées aux facteurs suivants :

- **La « qualité » des produits** eux-mêmes (par exemple, si un producteur prend davantage soin de supprimer les fanes de ses carottes... et un autre pas...). A noter : si les prix sont tous identiques pour un même légume, cela peut aussi poser problème : si l'un fait plus de qualité qu'un autre et est plus attentif, il ne sera pas « récompensé ».
- Les disparités existantes au niveau des **surfaces de production et/ou de la mécanisation** (si surface et mécanisation augmentent... le prix de revient diminue...)
- Les disparités dans le niveau d'**endettement des producteurs** (par exemple, un jeune agriculteur doit régler des sommes mensuelles importantes pour ses emprunts, un « ancien » ne le doit peut-être plus ; ou encore un agriculteur a dû payer bien cher l'accès à la terre... tandis qu'un autre en a hérité...)

Lors des tables de concertation au sein de la filière maraîchère de la CACM, il arriva de différencier le prix de vente de certains légumes selon le type de mécanisation. Il exista dès lors une référence de légume et de prix différente pour les haricots cueillis à la main et pour ceux qui sont cueillis à la machine.

En règle générale, cela ne se passa toutefois que rarement ainsi : **la liste des légumes fut examinée légume par légume, et les producteurs s'accordèrent directement sur les prix qui leur semblaient corrects** sur base de leur expérience. Les plus expérimentés furent généralement très écoutés (ils savaient que si un légume est trop cher, il ne serait pas vendu au consommateur final ; ils avaient aussi une bonne idée d'un prix en-dessous duquel il ne fallait surtout pas descendre).

Aucun producteur n'étant concerné par la liste complète des légumes (plus de 250 références...), il existait des légumes pour lesquels un producteur était le seul à faire offre et donc le seul à déterminer le prix, tout en restant éventuellement à l'écoute des producteurs expérimentés qui pouvaient aussi le conseiller s'il le souhaitait.

Même en appliquant cette méthode de détermination des prix, les disparités que nous avons mentionnées ne disparaissent évidemment pas. En 2019, le prix proposé par de petits producteurs pour certains légumes pouvait être **environ deux fois plus élevé** que le prix proposé par un des producteurs très mécanisé et spécialisé.

Des prix aussi élevés pouvaient bien sûr empêcher des achats par les magasins qui ne n'auraient plus été en mesure de trouver des consommateurs prêts à payer ce prix.

Comment faire dans un tel cas ?

Nous avons imaginé la situation suivante (les prix mentionnés dans cet exemple sont tout à fait fictifs) :

- Le producteur A, très mécanisé et expérimenté, est en capacité de vendre des choux à Circulacoop à 1€ le kg et d'en fournir 900 kg par an (= un chiffre d'affaires de 900€).
- Le producteur B, débutant et non mécanisé en veut 2€ le kg auprès de Circulacoop et peut en fournir 100 kg par an (= un CA de 200€).
- Si Circulacoop achète la totalité de la production de choux à 2€ le kg, cela coûtera $1000 \text{ kg} \times 2 = 2.000\text{€}$. Pas certain du tout que Circulacoop parviendra à revendre les choux en question aux magasins qui estimeront qu'ils sont trop difficilement vendables à ces prix aux consommateurs finaux (il faudra en effet y ajouter la marge de Circulacoop (actuellement 20%) + celle des magasins).

Faut-il dès lors inéluctablement écarter les plus petits producteurs, ceux qui démarrent ou ceux qui disposent d'un plus faible patrimoine à l'origine ? Ceci reviendrait à privilégier les productions plus « industrielles » à nouveau, provenant d'ailleurs souvent de territoires éloignés, ou les producteurs installés depuis plus longtemps.

Dans un tel cas de figure, nous pourrions toutefois imaginer la solution qui suit :

À la condition que la demande annuelle des magasins dépasse suffisamment l'offre de ces deux producteurs (cette condition est impérieuse), Circulacoop pourrait acheter 100 kg de choux à 2€ au producteur B et acheter 900 kg de choux à 1€ le kg au producteur A, et ensuite les revendre à 1,1€ du kg (+ la marge de Circulacoop) aux magasins.

En effet : $(100 \times 2) + (900 \times 1) = 1100 \text{ €}$ pour 1000 kg de chou, ce qui donne bien 1,1€ en moyenne par kg de chou acheté aux producteurs.

La formule à appliquer lorsque deux producteurs seulement sont concernés pour connaître le prix de vente de Circulacoop est simple :

On divise $(\text{prix_au_kg chou de A} \times \text{volume_en-kg chou de A}) + (\text{prix_au_kg chou de B} \times \text{volume_en-kg chou de B})$ par $(\text{volume_en-kg chou de A} + \text{volume_en-kg chou de B})$

Le tout est ensuite multiplié par le taux de marge de Circulacoop (20%) pour obtenir le prix de vente aux magasins.

Avec ce mode de calcul, nous voyons que l'intérêt de toutes les parties est nettement mieux rencontré que dans la situation précédente. Cette façon de déterminer le prix de vente des producteurs à la plateforme logistique pourrait **contribuer faciliter l'intégration de producteurs débutants ou de petite taille dans la dynamique de la CACM**. Ici encore, les producteurs de taille plus importante, ne constitueraient pas un frein à l'intégration des plus petits producteurs, **mais au contraire et ceci à l'encontre de tout préjugé, la faciliteraient !**

Cette idée est prometteuse. Mais pour qu'elle soit applicable, plusieurs conditions doivent être satisfaites *simultanément*, sans quoi Circulacoop vendra les choux à perte (1,1€ kg devenant un prix trop faible) :

- Nous l'avons déjà mentionné, **il faut que les acheteurs (magasins) commandent au moins 1000 kg de chou pour l'année considérée**

- Le petit producteur B, ne doit pas fournir pour plus de 100 kg de chou à 2€ par année. S'il en fournit plus :
 - Le producteur A devra en fournir davantage dans une proportion comparable, ce qui présupposera que les magasins achètent pour plus de 1000 kg de chou eux aussi dans une proportion comparable.
 - Autre possibilité dans ce cas de figure : si le producteur B fournit pour plus de 100 kg de chou, celui-ci lui serait acheté à 1,1€/kg et non plus 2€/kg pour les volumes dépassant les 100 kg.

Or, il faut savoir que dans la pratique, les producteurs font des offres chaque semaine. **Celles-ci sont changeantes.** En milieu de saison, il pourrait apparaître que le producteur B a fourni pour plus de 100 kg de chou, ou que le producteur A ne fournira pas les 900 kg prévus. Il se peut aussi que les magasins n'atteignent jamais les 1000 kg sur l'année. Dans tous ces cas de figure, la plateforme logistique Circulacoop vendra ses choux à perte, les ayant achetés en moyenne à un prix plus élevé que son prix de vente (1,1€/kg).

Remarquons que la réalité du terrain est encore bien plus complexe : en effet, parmi les maraîchers de la CACM il y a un producteur bio similaire au producteur A de notre exemple : il est très mécanisé et spécialisé. Il peut produire certains légumes bio à relativement bas prix. **Toutefois, il ne se déplacera chaque semaine pour fournir ses légumes sans frais supplémentaires (franco) que si un certain montant minimum de commande est atteint. Si les commandes globales qui lui parviennent aux cours de livraisons hebdomadaires sont trop faibles, il ne livrera rien du tout ou demandera une compensation financière.** À travers cet exemple, nous voyons s'ajouter une condition supplémentaire pour que la méthode de réduction des disparités entre producteurs soit applicable :

- **Il faut que la quantité des légumes commandée** aux producteurs à faible coût et plus important volume de production (de type A) soit globalement suffisamment importante lors de chaque livraison (elle ne se limitera donc sans doute pas seulement à leur commander des choux), ce qui présuppose que les volumes de d'achat et de vente en aval atteignent un certain seuil.

Il ne faut toutefois pas écarter l'idée ci-dessus d'emblée car elle demeure très prometteuse. Pour pouvoir l'appliquer, il faudrait tester le concept sur certains légumes bien précis, dont il est connu que la demande dépasse très nettement l'offre et qu'en outre les commandes globales aux producteurs de type A seront suffisantes.

Compte-tenu des très nombreuses tâches prioritaires auxquelles la CACM (et Circulacoop) durent faire face, compte-tenu aussi du fait que Circulacoop était en phase de démarrage, il ne fut pas déjà possible de tester ce concept novateur.

7.5 Quid du droit à la concurrence ? Quelle compatibilité avec la coopération entre entreprises concurrentes, notamment lorsqu'elle porte sur les prix ?

L'inter-coopération entre entreprises au sein d'une filière est-elle compatible avec le droit à la

concurrence, qui constitue un des piliers de la construction « européenne », notamment lorsqu'elle porte sur des accords portant sur les prix ?

Rappelons que le modèle européen est fondé à sa racine sur un concept non pas de coopération économique solidaire mais sur un principe de concurrence économique, donc plutôt de « guerre économique » entre entités économiques (le concept de coopération économique était cependant présent dans le domaine du charbon et de l'acier avec l'établissement de la CECA à partir de 1951, la Communauté européenne du charbon et de l'acier).

7.5.1 Le droit de la concurrence et l'interdiction d'accords entre entreprises concurrentes

Ci-dessous quelques extraits d'un article (daté de 2008 - la législation n'a pas changé depuis lors, à notre connaissance) résumant l'essentiel de la portée du droit de la concurrence, et montrant à quel point les tables de concertation réunissant des producteurs ainsi que la coopération inter-entreprises pourraient être considérées comme enfreignant la réglementation portant sur le droit à la concurrence (extrait issu de l'article « [EN PRATIQUE] Accords horizontaux : principes concernant les accords entre concurrents » (https://www.droitbelge.be/news_detail.asp?id=462)

(C'est nous qui écrivons en gras) :

*“L'article 81 §1 du traité CE interdit les **accords entre entreprises**, les **décisions d'associations d'entreprises** et les **pratiques concertées** entre entreprises qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre les Etats membres de l'Union européenne et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché commun.*

L'article 2 §1 de la loi belge sur la protection de la concurrence économique (LPCE) comporte une règle similaire pour les accords dont les effets se limitent au territoire belge.

*Les accords restrictifs de concurrence conclus **entre concurrents**, également dénommés ententes horizontales ou cartels, figurent parmi les violations les plus graves du droit de la concurrence. Il s'agit notamment des **accords par lesquels des entreprises concurrentes fixent les prix de leurs produits, se partagent les marchés (répartition géographique ou répartition des clients), se fixent des quotas de production, ou encore répondent de manière coordonnée aux appels d'offres.***

*Un accord **ne doit pas nécessairement être écrit** pour tomber dans le champ d'application de l'article 81 du traité CE et de l'article 2 LPCE. En effet, ces dispositions englobent également les **pratiques concertées, c'est-à-dire une coordination entre entreprises qui, sans aller jusqu'à la conclusion d'un accord formel, adoptent sciemment une coopération pratique, par exemple par le biais de communications ou d'échanges d'informations** qui ont pour but d'influencer le comportement des concurrents et donc **le marché. Tel est le cas par exemple d'une entreprise qui communique à un concurrent la grille de prix qu'elle compte appliquer l'année suivante.***

*“Les **accords entre concurrents qui portent sur la fixation des prix, le partage des marchés ou la limitation de la production sont presque toujours interdits en raison de leur caractère foncièrement nuisible pour la concurrence** (leur objet étant précisément de restreindre la concurrence).”*

Si des associations de fait regroupant des producteurs, logisticiens et acheteurs professionnels (en inter-coopération) devaient se développer à une certaine échelle à l'avenir, on voit tout de suite combien elles pourraient entrer en confrontation directe avec les autorités chargées de faire respecter le droit à la concurrence. Serait-il possible d'éviter d'entrer dans l'illégalité **si les consommateurs participent eux-mêmes à la concertation**, et dès lors marquent leur accord quant aux prix et quantités qui sont mis en œuvre ?

A la SOCOPRO (au sein du collège des producteurs), plutôt que *convenir* de prix à appliquer entre les entreprises, leur option est plutôt de réaliser des *référentiels* de prix, dont les acteurs font ce qu'ils en veulent, pour ne pas tomber, semble-t-il, sous le coup d'une violation du droit à la concurrence. **Ceci n'enfreint-il toutefois pas déjà les règles mentionnées ci-dessus ?**

A noter encore qu'il existe des exceptions au droit de la concurrence ci-dessus :

*« Cependant, certains accords entre concurrents peuvent être déclarés compatibles avec le droit de la concurrence. (...) Les accords entre concurrents susceptibles de remplir ces conditions sont essentiellement **les accords de recherche et développement** ainsi que les **accords de transfert de technologie** (note 4). En effet, bien que ces accords restreignent la concurrence, ils sont parfois nécessaires pour améliorer les produits et services ou développer de nouveaux produits. Ainsi, des produits qui nécessitent de gros investissements en recherche ne peuvent être offerts aux consommateurs que si plusieurs entreprises concurrentes mettent en commun leurs efforts pour les développer. »*

Enfin, et ceci est important dans le contexte de circuits courts alimentaires : il y a des exceptions à l'application du droit à la concurrence, lorsque sont concernées certaines **organisations de producteurs agricoles** reconnues par l'autorité publique (par exemple : organisation de producteurs de légumes). La réglementation est toutefois complexe. Les producteurs agricoles de certaines filières, sont autorisés à s'accorder sur les prix sous certaines conditions.

7.5.2 L'organisation de producteurs (OP)

Le règlement (UE) n° 1308/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 portant organisation commune des marchés des produits agricoles définit ce qu'est une **organisation de producteurs (OP)**.

Une organisation de producteurs est constituée à l'initiative d'un ensemble de producteurs agissant dans un secteur de production déterminé et qui se rassemblent dans un **but précis** tel que, par exemple (cfr. article 152 (c) du règlement UE précité) :

- Assurer la programmation de la production et son adaptation à la demande.
- Concentrer l'offre et mettre sur le marché la production de ses membres.
- Optimiser les coûts de production et stabiliser les prix à la production.

- Améliorer la qualité des produits et développer des produits avec indication géographique ou couverts par un label de qualité.
- Développer des initiatives dans le domaine de la promotion et de la commercialisation.

Une organisation de producteurs exerce conjointement **au moins une des activités suivantes** (cfr. article 152 (b) du règlement UE précité) : transformation, distribution, emballage, étiquetage, promotion, contrôle de la qualité, utilisation d'installation de stockage, gestion des déchets liés à la production, acquisition d'intrants, ou toute activité de service visant un des buts énumérés ci-dessus.

Une organisation de producteurs **reconnue** en vertu de la réglementation {par les autorités régionales wallonnes dans le cas de la CACM} **peut planifier la production, optimiser les coûts de production, mettre sur le marché et négocier des contrats concernant l'offre de produits agricoles, au nom de ses membres, pour tout ou partie de leur production totale en dérogation à l'article 101 §1, du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne.**

Ce qui signifie dès lors, *par exemple*, qu'est légale *au sein d'un groupement reconnu de producteurs* une entente sur les prix entre eux. L'article 101 est en effet le premier article du chapitre consacré aux règles de concurrence. Le premier paragraphe de l'article 101 établit les critères de l'entente anticoncurrentielle qui est prohibée. Il stipule ceci :

Article 101 §1. Sont incompatibles avec le marché intérieur et interdits tous accords entre entreprises, toutes décisions d'associations d'entreprises et toutes pratiques concertées, qui sont susceptibles d'affecter le commerce entre États membres et qui ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence à l'intérieur du marché intérieur, et notamment ceux qui consistent à :

- a) fixer de façon directe ou indirecte les prix d'achat ou de vente ou d'autres conditions de transaction,*
- b) limiter ou contrôler la production, les débouchés, le développement technique ou les investissements,*
- c) répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement,*
- d) appliquer, à l'égard de partenaires commerciaux, des conditions inégales à des prestations équivalentes en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence,*
- e) subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation, par les partenaires, de prestations supplémentaires qui, par leur nature ou selon les usages commerciaux, n'ont pas de lien avec l'objet de ces contrats.*

Nous voyons immédiatement, que les buts et actions mentionnés ci-dessus dans les articles 152 (c) et 152 (b) du règlement susmentionné, concordent avec bien des buts, activités et méthodes de la CACM (par exemple les tables de concertation, au cours desquelles sont notamment discutés les volumes qui seront produits, les prix, etc.), bien que cette dernière soit plus large et qu'elle regroupe aussi selon la vision qui la sous-tend des transformateurs, distributeurs, détaillants, cuisines de collectivité et consommateurs, etc. En principe, il conviendrait dès lors de former une (ou plusieurs) organisations de producteurs au sein de la CACM.

L'article 153 du règlement de l'UE précité stipule notamment que :

- Les producteurs sont tenus de **n'être membres que d'une seule organisation de producteurs** pour un produit donné de l'exploitation. Ils s'engagent à appliquer les règles adoptées par l'organisation de producteurs en matière d'information sur la production, de production, de commercialisation et de protection de l'environnement.
- L'organisation de producteurs est tenue d'édicter ses propres règles de fonctionnement permettant d'assurer de façon démocratique à ses membres le contrôle de l'organisation et la maîtrise de ses décisions.
- Le financement de l'organisation de producteurs est assuré par les **cotisations financières de ses membres**, nécessaires pour assurer son fonctionnement.

Pour pouvoir être reconnue par la Région wallonne, l'organisation de producteurs doit **être une entité juridique ou toute partie** clairement définie d'une entité juridique et réunir un nombre minimal de membres qui peut varier selon le secteur considéré. Une OP pourrait en principe dès lors en principe être « hébergée » au sein de la coopérative Circulacoop créé dans le cadre du développement de la CACM.

Des organisations de producteurs individuelles peuvent se rassembler sous la coupole d'une association d'organisations de producteurs qui peut également être reconnue par la Wallonie.

TOUTEFOIS, remarquons que le règlement (UE) n° 1308/2013 ajoute en sa section 2, des « **règles supplémentaires pour des secteurs spécifiques** ». L'article 160 dans cette section stipule ceci : « *Les statuts d'une organisation de producteurs du secteur des **fruits et légumes imposent** à ses membres producteurs de vendre par l'intermédiaire de l'organisation de producteurs **la totalité de leur production concernée** » (!!!).*

Actuellement, les maraîchers acteurs de la CACM commercialisent seulement une partie de leurs légumes via la PFL de la CACM. Et ceci n'est certainement pas près de changer avant plusieurs années, à raison d'ailleurs, car leur intérêt est de pouvoir s'appuyer sur plusieurs débouchés possibles pour assurer la sécurité économique de leur entreprise. Ne serait-ce qu'en raison de l'existence de l'article 160 du règlement précité de l'UE **il n'est pas faisable d'envisager de créer une organisation de producteurs de fruits et légumes** qui serait hébergée au sein de la SC Circulacoop, par exemple.

Note : au sujet des OP de fruits et légumes, la législation française²⁴ précise qu'un pourcentage de production du producteur membre, exprimé en volume ou en valeur, au choix, de l'OP et pouvant atteindre 25% au maximum en total cumulé des productions pour lesquelles le producteur adhère à l'OP toutes dérogations confondues, peut être commercialisé en dehors de l'OP dans les cas suivants : vente directe aux consommateurs (mais pas à des magasins ou à des magasins de producteurs), produits présentant un volume marginal par rapport au volume ou à la valeur de production commercialisable (max. 5%), produits qui ne relèvent pas, a priori, des activités

²⁴ Voir <https://www.lafranceagricole.fr/r/Publie/FA/p1/Infographies/Web/2018-11-09/Guide%20demandeur%20OP-AOP%20F&L-VF.pdf>

commercialisables de l'OP concernée. Le seuil de reconnaissance d'une OP fruits et légumes est toutefois en principe égal à 1 million d'euros de production commercialisée minimale.

En ce qui concerne les producteurs de la CACM (autres que producteurs de fruits et légumes), qui ne sont en principe pas dans l'obligation de commercialiser la totalité de leur production concernée via une OP dont ils font partie, la commercialisation de leurs produits ne faisait que *débuter au plus tôt* en 2021. Il était donc bien trop tôt pour former une OP pour leurs productions et d'introduire une demande de reconnaissance auprès des autorités régionales. Il s'agissait au contraire d'avancer pas à pas : (1) d'abord mieux se connaître et (2) commencer les premières commercialisations avant d'aller plus loin ; (3) créer sur cette base des liens de confiance et des liens économiques forts, et (4) ensuite sur cette base penser éventuellement à créer une ou plusieurs OP.

7.5.3 Le groupement de producteurs (GP)

Le groupement de producteurs (GP) n'est **pas** une organisation de producteurs (OP) à proprement parler. Par contre, en vue de faciliter et d'inciter le regroupement des producteurs en OP, la Wallonie a prévu la possibilité de reconnaître des **GP** qui peuvent représenter **un stade préalable** à la constitution d'OP.

L'objectif est de permettre à des producteurs qui souhaitent se réunir pour mener ensemble des actions *dans le cadre d'un secteur* agricole donné, mais qui ne respectent pas encore tous les critères fixés pour obtenir une reconnaissance en tant qu'organisation de producteurs, d'être reconnus (comme groupement de producteurs), avec comme but de pouvoir atteindre le statut d'organisation de producteurs.

Pour pouvoir être reconnu, le groupement de producteurs doit en faire la demande et respecter les conditions suivantes :

- Être actif dans l'un des secteurs visés à l'article 1er, §2, du Règlement (UE) n° 1308/2013. En font *notamment* partie les secteurs suivants : **les céréales, fruits et légumes, produits transformés à base de fruits et légumes, viande bovine, viande de porc, viandes ovines et caprine, viande de volaille, œufs, lait et produits laitiers, produits de l'apiculture.**
- Être composé d'au moins 3 agriculteurs actifs dans **le** secteur considéré.
Note : ici nous voyons d'emblée poindre une difficulté de taille : pour pouvoir être reconnus par la RW, il faudrait que les producteurs de la CACM créent autant de GP qu'il y a de secteurs concernés. L'approche décrétole relative aux GP (ainsi d'ailleurs que celle de l'UE relative aux OP) est avant tout une approche sectorielle : **impossible par exemple de mélanger dans un même GP (ou une OP) des producteurs de fromages et des producteurs de légumes qui pourraient mutualiser une logistique commune sur leur territoire pour commercialiser en circuits courts.** Or, c'est le propre de la CACM de développer une dynamique territoriale en tentant d'y rassembler tous les acteurs des filières alimentaires en circuits courts bio, qui peuvent déboucher sur des mutualisations, notamment. Si le cadre légal le permettait, elle tenterait sans doute de créer *un seul* GP territorial plutôt que *des* GP sectoriels (comme il s'agit ici de la bio, les GP sectoriels de sens que sur des territoires plus vastes).

- Pour être reconnu, le Groupement de Producteurs doit comporter une part importante de ses producteurs ou de son chiffre d'affaires **dans sa zone d'activité**. Dans sa demande de reconnaissance, le Groupement de Producteurs devra identifier sa zone d'activité. Au moins 50% des producteurs membres du groupement devront avoir leur siège d'exploitation dans celle-ci.

Note : ici nous voyons apparaître un critère territorial. Toutefois, la séparation des secteurs demeure pour constituer un GP (cfr § précédent) et doit impérativement être appliquée.

- Poursuivre au minimum un des 4 objectifs suivants :
 - a) Adapter la production et les résultats des producteurs qui sont membres aux exigences du marché.
 - b) Assurer une commercialisation conjointe des produits sur le marché, y compris la préparation pour la vente, la centralisation des ventes et l'approvisionnement des grossistes.
 - c) Établir des règles communes en matière d'information sur la production, en accordant une attention particulière aux récoltes et à la disponibilité.
 - d) Poursuivre d'autres activités telles que le développement de compétences en matière d'exploitation et de commercialisation, ainsi que l'organisation et la facilitation des processus d'innovation.

7.5.4 Aide au démarrage pour les GP et OP

Depuis le 1er janvier 2015, en vue d'inciter et de soutenir la constitution de GP et d'OP, la Wallonie prévoit d'octroyer une [aide au démarrage](#) pour les GP reconnus et pour les OP reconnues par la Wallonie.

Les GP reconnus qui souhaitent obtenir l'aide au démarrage devront s'engager à introduire, au plus tard à la fin de la période de 5 ans couverte par le régime d'aide, une demande de reconnaissance en tant qu'organisation de producteurs.

Le montant de l'aide au démarrage est de 30.000€. Ce montant est augmenté en fonction du nombre d'agriculteurs actifs membres du groupement ou de l'organisation de producteurs dans les proportions suivantes :

- du 3ème au 9ème membre : 2.000€ par membre ;
- du 10ème au 99ème membre : 1.000€ par membre ;
- au-delà du 99ème membre : 500€ par membre.

Le montant de l'aide est cependant plafonné à 100.000€ par année et par groupement ou organisation reconnue. Il est également rappelé que le montant de l'aide est dégressif sur les 5 ans (100% des **montants admissibles** les deux premières années, 80% la troisième année, 60% la quatrième année et 40% la cinquième). À noter que la TVA est exclue du bénéfice de l'aide.

Le tableau ci-dessous permet de se représenter, à titre indicatif le plafond maximum des aides au démarrage pour un GP comportant par exemple 10 membres :

Paramètres aides au démarrage de la RW pour GP	2022	2023	2024	2025	2026
Dégressivité aides au démarrage en % :	100%	80%	60%	40%	0%
Allocation annuelle	30 000	24 000	18 000	12 000	0
Aides / Producteurs (N = 3-9)	2 000	1 600	1 200	800	0
Aides / Producteurs (N = 10-99)	1 000	800	600	400	0
Aides / Producteurs (N = 100-...)	500	400	300	200	0

Paramètres liés aux producteurs membres du GP					
Nombre de producteurs actifs (total membres du GP)	10	10	10	10	10
Nombre producteurs >= 3 et <=9	7	7	7	7	7
Nombre producteurs >= 10 et <=99	1	1	1	1	1
Nombre producteurs >= 100	0	0	0	0	0
Plafond maximum des aides au démarrage de la RW pour GP :	45 000	36 000	27 000	18 000	0

TOUTEFOIS :

La liste des coûts admissibles, à savoir qui peuvent être couverts par l'aide au démarrage **est très limitée** ; il s'agit exclusivement :

- des coûts de location de locaux **administratifs** adéquats ; en cas d'achat de locaux, les coûts admissibles sont limités aux frais de location au prix du marché.
- des coûts de l'achat de l'équipement de bureau, y compris le matériel et les logiciels ;
- des frais **administratifs** de personnel (c'est-à-dire par exemple les frais de secrétariat social, MAIS PAS les frais de personnel lui-même) ;
- des frais généraux ;
- des frais juridiques et administratifs.

Peut-être serait-il possible d'introduire dans les frais généraux des honoraires (sous-traitance ; rubrique comptable 61310) pour des conseils ponctuels par exemple en vue de la structuration administrative de la production, de la commercialisation, etc. Ceci requiert toutefois un examen préalable au cas par cas avec le SPW. S'il n'est pas possible de couvrir ce type d'honoraire, **les coûts admissibles seront, dans la réalité, très nettement inférieurs aux plafonds maximums mentionnés ci-dessus, surtout dans des phases de lancement des activités de l'OP**. C'est à se demander dans quels cas particuliers ce dispositif d'aide au démarrage peut s'avérer intéressant pour des (petits) producteurs.

Remarquons que les coûts admissibles seront en outre calculés au prorata de ce que représente l'activité du GP au sein de la structure juridique qui l'héberge. Par exemple, si la SC Circulacoop héberge un GP de producteurs laitiers qui ne représente que 10% de son chiffre d'affaires, alors les

coûts admissibles à l'aide au démarrage de ce GP seront égaux à 10% du total des coûts théoriquement admissibles au cas où les activités de la SC coïncideraient à 100% avec celles du GP de producteurs laitiers.

Pour maximiser les coûts admissibles, il faudrait dès lors faire reconnaître et héberger sur le territoire de Charleroi Métropole, au sein d'une entité juridique, par exemple la SC Circulacoop, autant de GP qu'il y a de secteurs agricoles concernés par les activités de la PFL (ce qui donnerait environ 6 GP selon la liste des secteurs listés au point III.2).

Or, pour obtenir la reconnaissance ne serait-ce que d'un seul GP et ensuite introduire une demande d'aide au démarrage, il va de soi que le législateur a prévu une somme inouïe de formalités à remplir, pas du tout adaptées aux capacités des petites structures débutantes, comme le montre le vade-mecum établi par le SPW en application de la législation :

<https://agriculture.wallonie.be/files/20182/21882/Vademecum%20GP.pdf>

Dans le contexte de la CACM (et de la SC Circulacoop), sans en faire le calcul précis, il y a peu de risque de se tromper que d'affirmer que compte tenu de la maigre aide au démarrage que l'on peut escompter en regard du temps de gestion administrative important requis pour obtenir la reconnaissance en tant que GP et ensuite l'aide au démarrage elle-même, il n'y a que peu d'intérêt financier à introduire cette demande d'aide ; au contraire introduire une telle demande pourrait sans doute même revenir plus cher que s'en passer en phase de démarrage des activités commerciales, auquel cas il ne s'agirait plus d'une aide au démarrage mais **d'une forme « d'aide au plombage économique »**.

Lorsque nous avons évoqué auprès du SPW que nous pourrions être amenés à introduire en tant que SC Circulacoop des demandes de reconnaissance ainsi que des demandes d'aides au démarrage pour six GP, le fonctionnaire était (à juste titre) terrifié par cette perspective, peut-être encore davantage que nous-mêmes, compte-tenu de la lourdeur administrative prononcée qu'implique une telle démarche.

Enfin ajoutons encore que les aides au démarrage pour la création de GP ou d'OP ne sont versées au plus tôt que l'année suivant les dépenses occasionnées. Elles ne présentent aucun intérêt au niveau de la trésorerie.

On peut vraiment se demander pour qui ces dispositifs (farfelus ?) ont été conçus. Apparemment **pas vraiment pour les petits producteurs souhaitant collaborer en circuits courts sur un territoire plus limité, et encore moins en phase de démarrage de telles collaborations.**

7.6 Quid de la gouvernance de la CACM : participative ou non participative ?

A la narration mentionnée en début de ce document, nous pouvons ajouter *que l'équipe projet* de la CACM se retrouva plus d'une fois face dans des situations qui relevaient d'une forme de communication paradoxale (« double contrainte ») :

- Il lui était demandé, par des producteurs notamment, de prendre elle-même des décisions, voire même, de produire des règles de fonctionnement communes, *sans* leur participation (« nous n'avons pas de temps à consacrer à cela ») ;
- À la fois, il pouvait lui être reproché de prendre certaines décisions sans consulter au préalable les acteurs de la CACM concernés.

Ces communications paradoxales furent parfois le fait d'une même personne.

À ceci s'ajouta une réalité institutionnelle complexe : le projet de la CACM était financé par des opérateurs qui conditionnent forcément ce financement à certaines règles, à la production de certains documents ou décisions selon certains délais, etc. **sans qu'il ne puisse y avoir de codécision possible ni même de concertation avec les acteurs de la CACM**, ne serait-ce que pour des raisons pratiques et matérielles : timing trop serré, etc. Or certaines décisions, telles qu'un plan d'actions par exemple, déterminent l'évolution d'un projet sur une période relativement longue. Ces décisions sont constitutives d'un processus « top-down » et non plus d'un processus « bottom-up ».

Rappelons aussi les points suivants :

- Historiquement, l'initiative de la CACM avait pour point de départ une fédération d'entreprises d'économie sociale (SAW-B) ; elle s'adressait avant tout, dans un premier temps, à des professionnels. Elle n'était pas née purement d'une initiative citoyenne.
- Avant d'ouvrir plus largement le cercle des participants, lors de la phase de lancement il fallait aussi en interne faire toutes sortes de mises au point ; et en externe : identifier des acteurs potentiels de la CACM, les rencontrer, les rassembler.

Pour toutes ces raisons, la gouvernance de la CACM ne pouvait pas uniquement s'appuyer sur un processus principalement « bottom-up » (plutôt « participatif et démocratique »).

Elle ne pouvait pas non plus s'appuyer seulement sur un principe de gouvernance « top-down » (plutôt « autocratique »), car l'essence même de la méthodologie appliquée par la CACM consistait à laisser librement s'exprimer les besoins des acteurs économiques pour codécider ensemble, le cas échéant, de projets collectifs et d'orientations stratégiques fondamentales.

En résumé : à l'origine, les membres de l'équipe projet ne furent pas désignés par les acteurs économiques des filières. Ils s'auto-désignèrent et conçurent le projet, ensuite ils le soumirent à de potentiels « acteurs », et enfin **avec ceux et celles qui rejoignirent la dynamique de la CACM, il y eut de la codécision sur certains enjeux précis**. Pour d'autres enjeux, ce furent les membres de l'équipe projet de la CACM qui continuèrent à prendre les décisions.

Ce mode de fonctionnement s'avéra plutôt fructueux et accepté par l'ensemble des acteurs (car il y avait existence d'une communication claire sur les objectifs et la méthode ainsi qu'un **climat de confiance**, lequel est **un des facteurs clé de succès** de l'initiative). Le mode de fonctionnement était d'autant plus justifié qu'il **n'était pas possible de prédéfinir quelles seraient les parties prenantes, notamment au sein de chaque filière**. Il fallait au préalable atteindre une certaine vitesse de croisière pour y voir suffisamment clair. N'y avait-il pas d'ailleurs un risque que toute la stratégie de développement de la CACM soit déterminée par une filière ou une catégorie donnée d'acteurs, qui étaient très présents à l'origine (par exemple les maraîchers qui ont nécessairement des intérêts et une vision spécifiques) au détriment d'autres filières ou acteurs existant pourtant aussi sur le

territoire mais ne participant pas déjà à la dynamique collective ? Il fallait dès lors qu'un véritable pouvoir d'initiative demeure dans les mains de l'équipe projet.

7.6.1 Des règles spécifiques à la filière du maraîchage

Chaque filière est très particulière et il est dès lors parfois essentiel de pouvoir **décider en son sein** de règles collaboratives spécifiques. Ce fut le cas pour la filière maraîchère au sein de laquelle, ainsi que déjà mentionné plus haut, des [règles relatives à la méthode d'ajustement des prix en cours d'année](#) furent approuvées et des [règles de priorité dans la répartition des commandes](#) furent proposées fin 2021 (et ensuite approuvées).

Cela n'a bien sûr pas de sens que des producteurs de fromage ou de pain, s'immiscent dans des discussions relatives aux règles spécifiques à une filière particulière. Il revient à l'équipe d'animation de la CACM **d'inviter les interlocuteurs concernés concrètement** pour de telles discussions et décisions, chaque fois que nécessaire. C'est une question de bon sens.

7.6.2 Vers une nouvelle architecture de gouvernance de la CACM

Si le mode de fonctionnement ancien décrit ci-dessus porta de nombreux fruits, l'expérience montra qu'à partir de 2021, il ne suffisait plus. Il existait notamment de nombreuses difficultés de compréhension, voire de confusions existantes, relatives aux distinctions de base importantes à faire entre la CACM et la société coopérative agréée ES Circulacoop opérationnelle depuis le printemps 2021.

Nous conçûmes, à partir de la fin de l'année 2021, trois nécessités :

- Élargir le « noyau central » de la CACM (= l'équipe projet) en y adjoignant des professionnels et aussi des **citoyens**. Il y avait dorénavant **trop d'actions à porter au sein de la CACM** pour une **équipe** qui était devenue **trop petite**.
- **Faciliter l'intégration** au sein de la CACM **de citoyens et de réseaux citoyens actifs** en de multiples lieux sur le territoire de CM pour donner une nouvelle dimension au dynamisme de la CACM sur tout le territoire.
- **Mieux différencier différents rôles et implications possibles au sein de la CACM**, ce qui permet à la fois d'élargir le noyau central de la CACM et de faciliter l'intégration de nouveaux acteurs, principalement des citoyens et réseaux de citoyens.

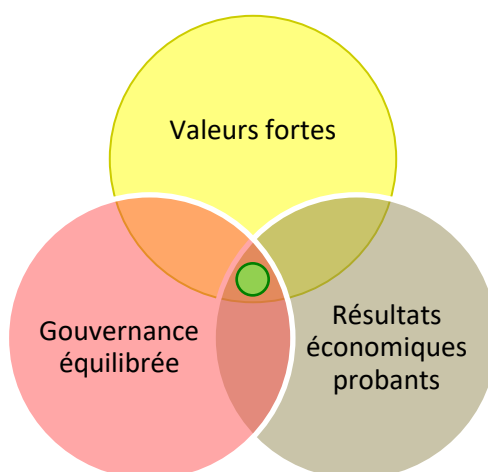
Ces trois nécessités ne purent être mises en œuvre pour des raisons internes.

Une proposition de future architecture de la gouvernance de la CACM peut néanmoins [être téléchargée ici](#).²⁵

²⁵ Pour la page récapitulative des règles collaboratives de fonctionnement, et d'engagement au sein de la CACM, voir ici : <https://www.ceinturealimentaire.be/fonctionnement-suivi-interne>

7.7 Analyse de quelques facteurs clés de réussite ou d'échec du projet de la CACM au niveau du processus de coopération et de concertation

- **Être en capacité de poursuivre suffisamment et simultanément 3 objectifs fondamentaux.**
Les chapitres précédents et ceux qui suivront (ainsi que notre expérience) montrent clairement qu'un facteur clé de succès d'un projet tel que la CACM résidait dans la capacité de développer *simultanément* et de *manière équilibrée*, jusqu'à un certain degré en tous les cas, **à la fois (1) des valeurs fortes ; (2) une activité économique efficace ; (3) une gouvernance participative sans être non plus « trop participative »** (= lourde pour les acteurs).
 - Si le projet de la CACM était **purement économique sans y inclure**, par exemple, les **valeurs** d'économie sociale ou les valeurs de l'agroécologie, etc. il reviendrait tôt ou tard à se limiter à reproduire certains travers du système économique actuel. C'est ce qui se passerait notamment si des personnes qui ne partagent pas les mêmes valeurs et volontés prenaient part au « noyau central » de la CACM : les idées de l'économie de marché classique, par exemple, prendraient à nouveau le dessus sur les démarches et pratiques de l'économie sociale au sein de la CACM.
 - S'il ne faisait que développer la concertation portant sur des concepts, **sans résultats économiques opérationnels**, les tables de concertations finiraient par être désertées par des opérateurs lassés de tous ces bavardages stériles.
 - Si la gouvernance n'était pas suffisamment participative, ou au contraire trop lourde et énergivore, le développement de la CACM finirait ici encore par stagner ou capoter, manquant d'acteurs motivés, d'idées et de sang neuf (passivité des « membres »)



- **Oser se lancer et accepter des phénomènes particulièrement imprévisibles et mouvants.**
Lors des premières années, l'équipe projet était régulièrement confrontée à une certaine

peur de l'échec, particulièrement lors des tables de concertation : quid en cas de conflits pendant une table de concertation ? Quid si une table de concertation ne produit aucun résultat tangible, il y a-t-il un risque que les entreprises quittent la CACM, ce qui signifierait *la fin du projet* ?

Les processus économiques sont soumis à une extrême volatilité : tout bouge tout le temps. Exprimé en termes métaphoriques : plutôt que « marcher sur un sol ferme » pour construire un projet « solidement ancré », l'équipe projet doit « marcher sur des sables mouvants », voire plutôt « nager dans l'eau », pour dynamiser constamment et régulièrement la coopération entre les acteurs des filières.

Ce qui peut aider à réduire ces craintes et à favoriser la qualité des animations en table de concertation :

- **Une très bonne préparation** ; la préparation d'une table de concertation d'une durée de 2 heures peut dépasser largement une journée de travail.
- **Se documenter et visiter** des initiatives de même type en Belgique et à l'étranger (sans non plus en faire trop dans cette direction). Bien sûr, l'expérience aidant, ceci devient de moins en moins nécessaire.
- Surtout, il faut toujours aussi **oser se lancer à nouveau**. Il est en effet impossible de maîtriser ce qui va ressortir concrètement des tables de concertation. Si certes il est important de bien les préparer, il s'agit donc aussi de **faire confiance** et accepter ce qui va émerger du fait des acteurs eux-mêmes ; s'appuyer sur ce contenu et sur les acteurs comme un fil conducteur essentiel.
 - Dans la pratique, nous avons constaté régulièrement que les acteurs proposent des solutions pratiques, efficaces et simples (par exemple pour l'agrégation des marchandises), dans une excellente atmosphère de travail, imprégnée de bonne volonté de coopération. Dans bien des cas, nous n'avons pas pensé nous même à ces solutions, malgré la réflexion préalable de toutes sortes de scénarii possibles.
- Ne pas s'attacher rigidement à un plan d'action préétabli, mais pouvoir au contraire de manière très souple (« management flexible ») modifier ce plan et **rebondir** grâce aux apports nouveaux des acteurs eux-mêmes. **Saisir toutes les opportunités** qui émergent pour faire progresser la structuration de circuits courts précisément grâce aux tables de concertation ou à des échanges bilatéraux. Ceci peut bien sûr rencontrer une opposition de la part de certains financeurs, c'est-à-dire parmi ceux-ci, ceux qui sont éloignés du réel et qui ne jurent que par des plans préétablis, fussent-ils des plans sur la comète. Nous avons à faire ici à des processus vivants, des réalités humaines complexes, et ce sont ceux-ci qui doivent pouvoir guider l'action d'animation.

8 Le développement économique de la CACM

Ce développement concerne les trois axes les plus essentiels au sein du projet de la CACM (axes 1, 2 et 3 ; voir ci-dessus)

8.1 Première table de concertation en 2018

En [janvier 2018](#), l'équipe de la CACM prit l'initiative de choisir elle-même **trois thématiques** parmi les 17 catégories de besoins formulées par des producteurs, qui avaient été identifiées précédemment. Ces thématiques apparaissaient comme prioritaires d'un point de vue économique et furent soumises aux entrepreneurs ayant manifesté leur volonté de participer à la CACM :

- Comment commercialiser des produits bios et locaux à Charleroi ?
- Quelles solutions logistiques mettre en œuvre ?
- Comment transformer les fruits et légumes ?

Ce furent toutefois quasi uniquement des producteurs ou des organismes représentant des producteurs qui participèrent à cette première concertation.

8.2 Créer un magasin de petits producteurs à Charleroi ?

En [mars 2018](#), le travail porta plus spécifiquement avec les mêmes participants sur la première thématique : l'identification de solutions de commercialisation de produits bio à Charleroi pour mener au montage d'un projet concret.

S'il était clair pour tous qu'une plateforme logistique était nécessaire pour faire circuler les marchandises depuis les producteurs jusqu'aux acheteurs, les producteurs considérèrent au printemps 2018 qu'il fallait aussi en priorité ouvrir un (petit) **magasin de petits producteurs** à Charleroi (en s'inspirant du modèle existant à Liège ; il ne s'agissait nullement à ce stade de concevoir un *supermarché* de produits locaux, « façon Carolostore »). D'aucun se méfiaient viscéralement de *collaborer avec des magasins existants*, les considérant comme des entreprises qui ne pourraient pas faire autrement que *s'opposer aux intérêts des paysans*.

C'est ainsi que beaucoup d'énergie fut déployée en 2018 pour tenter de lancer un magasin de petits producteurs sur Charleroi, notamment en cherchant et en identifiant des *porteurs de projets*... sans succès toutefois. À l'automne 2018, les producteurs exprimèrent leur impatience, voyant que rien ne se concrétisait sur le terrain.

Or, ceci résultait de leur propre décision et méconnaissance des réalités du commerce de détail :

- **Identifier des porteurs de projets avec un véritable profil entrepreneurial, ne se réalise pas à coup de décret.** À Liège, avant même la création du premier magasin de petits producteurs, il existait une personne avec un profil de ce type, déjà *très expérimentée* dans le commerce de détail bio, et qui avait une volonté très affirmée de créer un magasin de petits producteurs. La situation à Charleroi était foncièrement différente.
- Ce porteur de projet et ce magasin eussent-ils même été trouvé/créé dans un temps record, encore fallait-il **acheminer les marchandises depuis les producteurs jusqu'à ce magasin, ce qui présupposait qu'une plateforme logistique se structure en parallèle, voire même au préalable**. Sur le territoire de Charleroi Métropole, un magasin de producteurs à Charleroi sans plateforme logistique avait d'autant moins de sens que les distances à parcourir entre ce magasin et les producteurs {principalement situés dans le sud du territoire, à l'époque} étaient bien plus importantes que dans le cas de la situation liégeoise, par exemple. Bref,

créer un magasin de *ces* petits producteurs *sans* une logistique appropriée était simplement impossible sur ce territoire {par contre, il deviendra possible de créer un supermarché avec *d'autres* producteurs et fournisseurs, car plus **proches de Charleroi**, comme le montrera en 2024 le lancement du Carolostore à Charleroi}.

- Enfin, la **rentabilité d'une plateforme logistique** dépend forcément des volumes qui y transitent. Un *petit* magasin de petits producteurs en phase de démarrage, qui plus est à Charleroi où la dynamique de consommations de produits locaux/bio est bien plus faible qu'à Liège ou dans le Brabant wallon par exemple, eut été dans l'incapacité pendant de (très) nombreux mois de drainer des volumes d'activité commerciale suffisants pour rentabiliser la plateforme logistique elle-même (si les producteurs et transformateurs sont *suffisamment proches* du magasin *et* les volumes suffisamment importants que pour *fournir eux-mêmes les marchandises*, alors une plateforme logistique n'est plus nécessaire ; ceci présuppose, idéalement, une *surface commerciale suffisamment grande et attractive* que pour favoriser des volumes plus importants – Cfr. le lancement du Carolostore à Charleroi en 2024).

D'un point de vue économique et du point de vue conceptuel aussi, le projet de la CACM était donc dans un état de sérieux déséquilibre à ce moment de son histoire (**le « pôle consommation » en était complètement absent**) et le risque était dès lors grand de le voir disparaître, ne serait-ce que par la défection des participants.

8.3 Inclure parmi les acteurs de la CACM des acheteurs (magasins)

En décembre 2018, l'équipe d'animation de la CACM décida de passer outre les « décisions » prises par les acteurs de la CACM présents au printemps 2018 qui étaient principalement des producteurs : elle **rassembla des acheteurs potentiels** (= **le pôle consommation** ; plus précisément des magasins bio). Trois d'entre eux s'engagèrent à participer à la dynamique de la CACM.

En février 2019, une première rencontre entre une dizaine de maraîchers et les trois magasins²⁶ fut organisée qui **donna tout de suite lieu à des accords** portant sur **la volonté de commercer ensemble, sur certaines modalités de fonctionnement pratiques et à des discussions relatives aux prix (équitables)**, etc.

Les participants se donnèrent comme priorité absolue de lancer une plateforme logistique qui soit en capacité de faire circuler les produits depuis les producteurs jusqu'aux magasins.

Ces faits **confirment** combien **il est important** de tenter **d'inclure dès le départ**, au sein du processus d'inter-coopération au sein d'une filière, **« l'offre et la demande »**, et pas seulement une seule de ces polarités.

Ajoutons que le processus de décision « démocratique » n'a pas de sens dans ce contexte économique (« un homme une voix » ou toute autre forme apparentée). **Ce qui importe dans le**

²⁶ Trois magasins sur environ 40 points de vente initialement référencés, dont six d'entre eux avaient été rencontrés pour leur présenter le projet de la CACM.

domaine économique, c'est le processus d'engagement réciproque entre acheteurs et fournisseurs, c'est-à-dire la contractualisation (le contrat), même si sa forme est encore embryonnaire et non écrite dans un premier temps.

- Un fait remarquable : la **très belle attitude** des « gros producteurs maraîchers », qui **laissèrent systématiquement la priorité des commandes aux « petits » producteurs**, les gros producteurs ne proposant une offre que lorsque les volumes fournis par les petits producteurs étaient trop faibles. D'une façon générale, les producteurs travaillaient dans un esprit de coopération et non de compétition. Ce fait montre à quel point **« l'intercoopération » peut typiquement contribuer à « inverser » les processus « économiques » habituels, à savoir conduire les acteurs économiques à de la solidarité plutôt qu'à de la concurrence** entre eux. **Cette solidarité est facilitée, il faut le souligner, par le fait que la demande des points de vente était supérieure à l'offre des producteurs à ce moment pour divers types de légumes.**
- Autre fait remarquable : pour s'achalander, **tous les points de vente s'engagèrent à donner priorité**, chaque fois que possible, **aux producteurs locaux de la CACM** plutôt qu'aux produits provenant de territoires plus lointains via des grossistes. Les points de vente plaident aussi pour un principe de convergence des prix entre eux (« on ne casse pas les prix »).

8.4 Le lancement (test) d'une plateforme logistique

En juin 2019, la décision fut prise **de lancer la plateforme** dès que possible sous forme de **test** ²⁷:

- Un maraîcher disposant d'un camion transporterait ses légumes et ceux des autres producteurs
- Un autre maraîcher mettait sa société à disposition (une SPRL) pour toutes les opérations d'achat-revente
- SAW-B organiserait la gestion de l'ensemble et concevrait le programme informatique de la plateforme logistique

Par la combinaison de ces 3 facteurs il était possible de faire circuler les marchandises en **réduisant au maximum les charges et les risques**. Sans cette triple intervention, il n'y aurait tout simplement pas eu de phase test... et sans doute pas non plus de création ultérieure de la coopérative. Sans lancement de la plateforme, ne serait-ce que sous forme de test, les acteurs **ne voyant apparaître aucun résultat opérationnel concret**, il est fort probable que la CACM eusse disparu, car ils l'auraient quittée pour cette raison.

²⁷ Avant de lancer la phase test, l'équipe projet identifia toutes sortes de grossistes (ou assimilés) existants sur le territoire pour envisager de faire appel à leur entreprise, puisque déjà existante, plutôt que de devoir créer une plateforme logistique de toute pièce. Cette exploration montra qu'il n'existait aucune solution satisfaisante au regard des besoins de la CACM, tant pour des raisons économiques, pratiques que de gouvernance. L'équipe projet dut dès lors se résoudre à créer un maillon logistique en capacité de répondre aux besoins spécifiques des acteurs de la CACM.

Note : Nous ne pouvons que préconiser vivement de mettre en œuvre cette pratique qui consiste, **chaque fois que possible, à lancer un test en s'appuyant sur des entreprises existantes plutôt que de créer immédiatement une société**. Lorsqu'il y a création d'une société, les engagements sont directement beaucoup plus lourds.

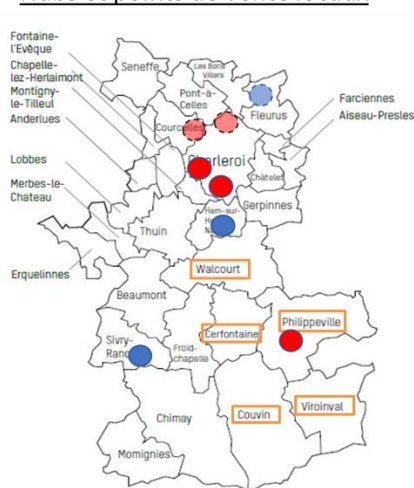
Reconnaissons toutefois que les conditions pour faire un test en s'appuyant sur des entreprises existantes et des compétences pointues ne seront que rarement rencontrées dans la plupart des situations. D'où l'intérêt de **pouvoir s'appuyer sur des d'incubateurs d'entreprises ad hoc dans le domaine alimentaire**, pour créer des conditions permettant de tester un concept d'entreprise.

La phase test débuta au mois d'août 2019. Le bilan réalisé avec tous les acteurs de la CACM (y compris les **non** maraîchers) en *novembre 2019* s'avéra positif pour la plupart d'entre eux : les livraisons de légumes étaient réalisées de manière régulière et professionnelle. Sur cette base, il fut décidé de créer une coopérative pour passer de la phase test au développement effectif de ladite plateforme.

Le lancement de la phase test (depuis août 2019)

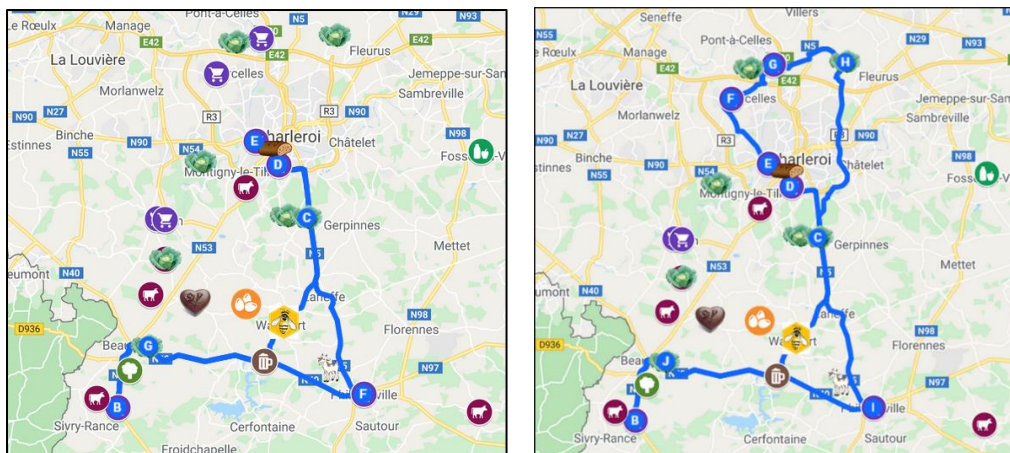
- **2 hubs fonctionnels** ●
- **4 maraîchers + 1 fermier-boucher**
- **3 magasins livrés en légumes** ●
- **Transport réalisé par un maraîcher**
- **« Véhicule juridique » = un autre maraîcher assure l'achat revente**
- **Mises au point + informatique : SAW-B**
- **Bilan du test -> volonté de poursuivre -> Objectif : création d'une coopérative en 2020**

Hubs et points de vente locaux



Pendant la phase test, les producteurs livraient leurs marchandises dans deux points de dépôt (appelés ici les « hubs fonctionnels »), en couleur bleue. Un camion venait ensuite enlever quelques heures plus tard les légumes qui y étaient déposés par les producteurs et les fournissait dans trois magasins, en couleur rouge. Tout le système était conçu en flux tendu, de sorte qu'il n'était pas nécessaire de stocker les légumes dans un point de dépôt plus que quelques heures (tout au plus). Un système frigorifique n'était pas nécessaire non plus.

Ci-dessous à gauche : la tournée pendant la phase test – A droite, la tournée prévue lors d'une phase de développement ultérieure : ajout d'un hub au nord du territoire et de deux magasins.



A remarquer : à ce stade, si d'un point de vue opérationnel le test s'avéra très positif, **il ne portait encore que sur la filière maraîchage** ; dès lors plusieurs inconnues importantes subsistaient, dont notamment la faisabilité, d'un point de vue opérationnel, de l'achat-vente de produits d'autres filières (filiale laitière, céréalière, viandeuse, etc). **Plus généralement, nous ignorions également, avec une suffisante précision, quels étaient les potentiels d'offres demandes de produits bio autres que maraîchers (malgré la réalisation d'une enquête préalable)**. Se lancer dans la création de la coopérative, constituait donc un pari relativement risqué.

Ce qui était certain : une fois créée, la coopérative devrait voler de ses propres ailes. Ses charges augmenteraient dès lors sensiblement et elle serait confrontée à la nécessité d'augmenter **sensiblement** son chiffre d'affaires pour atteindre au plus vite le seuil de rentabilité. Avant de la lancer, il fallait dès lors au préalable, pour couvrir le risque, disposer de capitaux suffisants, et/ou de subventions ad hoc.

8.5 La création d'une plateforme logistique sous forme de coopérative

La société coopérative Circulacoop ne put toutefois être créée qu'au mois d'octobre 2020 et après avoir reçu une promesse d'octroi de subvention, elle démarra ses activités commerciales qu'à partir du 1^{er} mars 2021, principalement pour les raisons suivantes :

- Les initiateurs furent confrontés à une situation inattendue : le covid 19. Diverses actions prirent beaucoup plus de temps que prévu au sein de la CACM, et d'autres furent purement et simplement suspendues (notamment la prise de contact et la prospection auprès du secteur de l'Horeca pour connaître ses demandes potentielles en matière d'alimentation bio en circuit court – Avec les confinements, ces établissements furent tous fermés).
- Cette situation ralentit aussi le processus de sélection et de désignation du futur administrateur délégué de la future coopérative ainsi que l'élaboration de la gouvernance de la coopérative.

Ci-dessous nous décrivons quelques étapes clé du développement de Circulacoop entre 2021 et début 2023, en tant que plateforme logistique réalisant des opérations d'achat de produits locaux, et de vente à des acheteurs locaux (c'est-à-dire en tant que grossiste). Ensuite nous relèveront des

opportunités et difficultés auxquelles Circulacoop a été confrontée ; une expérience qui pourra s'avérer pertinente pour tout projet de ce type.

8.5.1 Quelques étapes clé de développement de Circulacoop en tant que grossiste

8.5.1.1 Enjeux économiques

Après la phase test et la création de la société coopérative Circulacoop, l'activité de grossiste fut reprise par cette dernière en mars 2021, après l'accomplissement de diverses formalités, dont la certification bio et l'agrément par l'Afsca (il faut compter près de trois mois après la création d'une entreprise pour que ces formalités soient accomplies).

L'administrateur-délégué choisi pour gérer ces activités de grossiste²⁸, était aussi propriétaire d'un magasin bio situé à Philippeville. Comme les activités de grossiste étaient situées dans le même lieu, ceci offrait entre autres comme avantage un loyer nul pour le local administratif.

La stratégie de développement était conçue en deux étapes principales : (1) La focalisation pendant les 9 premiers mois environ, sur les débouchés du territoire déjà existants ainsi que sur ceux répertoriés précédemment ; (2) Ensuite, dans un deuxième temps, l'élaboration d'une structure logistique appropriée pour le moyen et long terme.

Une question émergea en lien à la filière maraîchère : « Quand un producteur plante un plan de tomate, il sait déjà à qui il va le vendre. Les producteurs compétents ont déjà leurs clients ». En d'autres termes, le risque existait qu'il n'y ait pas (assez) de production pour fournir Circulacoop au cours de la saison qui débutait, et donc un chiffre d'affaires insuffisant pour le grossiste. **Par ailleurs, comment s'y prendre pour trouver des producteurs qui s'engagent par rapport à une demande qui n'est pas déjà connue ?**

Remarquons que dès avant même le début de la phase test, dès 2018, nous avions déjà été confrontés à cette question. Nous avons enquêté auprès des producteurs bio locaux au sujet de leurs productions disponibles pour l'année 2019 pour les filières suivantes : boulangerie, fruits et légumes, produits laitiers, viande, divers (bière, chocolat, confiture, œufs, tisanes...). Il en ressortait nettement que **beaucoup de producteurs éprouvaient de grandes difficultés à être précis quant aux volumes commercialisables** car le projet économique de la CACM n'était pas déjà défini à l'époque²⁹ et surtout la demande n'était pas connue (quantités à livrer et conditions à respecter)³⁰. **La situation eut été très différente si des acheteurs** (magasins, cuisines de collectivités, horeca...) **avaient d'emblée marqué une volonté absolument déterminée de se fournir en produits locaux en précisant leurs demandes.**

Remarquons dès lors que la même question se posa aussi du côté des acheteurs : **comment s'y prendre pour trouver des acheteurs qui s'engagent par rapport à une offre qui n'est pas déjà connue ?**

Le serpent se mordait la queue.

²⁸ Après un processus de sélection entre plusieurs candidats.

²⁹ Nous imaginons aisément que **ce type de situation se reproduira typiquement aussi en cas de volonté de créer une ceinture alimentaire sur d'autres territoires.**

³⁰ Ultérieurement, il apparaîtra que sur le territoire de Charleroi Métropole, il n'existe tout simplement pas de possibilité de se fournir en aliments bio au sein de plusieurs filières (pour diverses raisons : obstacles majeurs liés à la réglementation Afsca, production trop faible, absence de transformateurs (moulins, laiteries, etc.)).

Remarque : Ainsi que nous le découvrirons ci-dessous, ayant abandonné le projet de grossiste en 2022, à partir de 2023-2024, la stratégie de développement de Circulacoop consistera à créer une **grande** surface de vente de produits alimentaires locaux (donc aussi au-delà du périmètre du bio ; il s'agit du CaroloStore), donc à susciter une demande la plus importante possible, ce qui ensuite (si la vente se développe) contribue à structurer et renforcer les producteurs et transformateurs dans les filières en amont³¹.

Revenons aux activités de grossiste de Circulacoop entre 2021 et 2022 : nous contactâmes maintes épiceries ou petites superettes sur le territoire de CM, pour nous apercevoir que leur demande potentielle en fruits et légumes était faible, encore davantage s'il s'agissait de fruits et légumes bio. Lorsqu'ils disposaient d'un rayon fruits et légumes, les petites surfaces « non bio » étaient déjà livrées par une entreprise spécialisée et n'avaient guère l'intention de changer de fournisseur, pour toutes sortes de raisons (raisons pratiques ; devoir atteindre le niveau de commande du franco auprès de leur fournisseur habituel, etc.).

Bref, peu après le début des activités de Circulacoop (en tant que grossiste), la situation était la suivante :

- Il fallait se tourner vigoureusement vers d'autres types de débouchés que ceux constitués par des épiceries et des superettes locales, en faisant le pari, sur cette base élargie, de pouvoir « faire du volume ».
- L'année 2021, surtout le deuxième semestre, fut marquée par une forte chute de la consommation d'aliments bio en Wallonie (et même largement au-delà).
- Nous eûmes à constater une faible volonté de collaboration et de coopération de la part d'associations ou de coopératives jouant un rôle d'animation ou de distribution dans le secteur alimentaire en circuits courts sur le territoire ou une partie de celui-ci, et ce, malgré l'organisation de rencontres entre tous ces acteurs, menées par le Collectif 5C et l'Ulg, entre autres. Ces associations et coopératives demeurèrent focalisées sur leur propre développement, exclusivement. Ceci semblait montrer qu'à terme, **Circulacoop devrait sans doute se développer économiquement sur une partie du territoire de CM sur laquelle elle ne risquerait pas de rencontrer de « rivalité », à savoir sur la partie nord du territoire de CM.**

Voici quels furent en 2021-2022 les débouchés envisagés ou développés, ainsi que les résultats réalisés, le cas échéant³². Ce tableau permettra de se faire une image d'enjeux rencontrés dans différentes situations « types ».

³¹ Certes créer une grande surface ne va pas sans défis tout à fait spécifiques (par exemple pouvoir compter immédiatement sur une équipe de professionnels très compétents ainsi que disposer de capitaux relativement importants), et sans risques importants.

³² A remarquer : être en mesure de fournir des cantines scolaires ou d'autres clients livrés un autre jour que les magasins existants, requerrait de disposer d'une chambre froide pour y stocker les aliments si nécessaire pendant quelques jours. Le système en flux tendus précédemment pratiqué n'était dès lors plus possible. Une mini-chambre froide fut installée en un temps record par l'administrateur délégué pour un coût très faible pendant l'été 2021.

1. Trois cantines scolaires seraient fournies dès septembre 2021.	A priori, le potentiel de développement semblait intéressant, car sur CM la distribution de produits locaux / bio à ce type d'acheteurs <i>était encore assez vierge</i>. La volonté était « d'occuper le terrain » avant que d'autres acteurs économiques ne le fassent. Sur les trois cantines envisagées, deux furent effectivement fournies, situées sur le sud du territoire de CM. Défis à relever : • Les cantines sont souvent soumises aux marchés publics, et même lorsqu'elles ne le sont pas, il est nécessaire de convaincre une longue chaîne décisionnelle. Dans le cas présent, le travail de prospection et d'obtention de décisions favorables était déjà effectué par le GAL ESEM qui demanda à Circulacoop d'assurer l'opérationnalisation des livraisons. Prospecter des cantines scolaires est un travail de longue haleine, très spécifique et spécialisé, différent de la prospection commerciale de points de vente « ordinaires ». • Les cantines clientes de Circulacoop avaient besoin de d'aliments spécifiques (par exemple de l'huile d'olive) qui ne sont pas produits sur le territoire de CM. Ne pas leur fournir ces produits risquait d'équivaloir à ne pas les fournir du tout en légumes, par exemple, car les cantines évitent de devoir faire appel à une multitude de fournisseurs différents. Dès lors, il fallait disposer d'une large gamme de produits. Circulacoop se fournissait pour ces produits via le stock des produits du magasin Nature Nature à Philippeville, ce qui s'avérait particulièrement pratique, puisque les locaux des deux structures étaient adjacents. • Des ruptures d'approvisionnement sont impensables pour les cantines. De ce fait, livrer des cantines scolaires est bien plus contraignant que livrer des magasins pour garantir la sécurité d'approvisionnement : ○ Si des bacs de légumes sont manquants chez le producteur local au moment de s'y achalander, c'est certes gênant pour les magasins acheteurs, car ils ne pourront pas se voir fournir toute la marchandise commandée (rappelons que pour les livraisons aux magasins, Circulacoop fonctionnait en flux tendus sans stock tampon et chambre froide), mais cela ne porte toutefois pas lourdement à conséquence. Cette situation est d'ailleurs relativement courante dans le commerce alimentaire. ○ Par contre, il n'est pas question de ne pas livrer à temps et à heure toutes les marchandises commandées par les cantines collectives. Si celles-ci ne sont que partiellement livrées, il n'est tout simplement pas possible de préparer certains repas. Pour ces raisons, Circulacoop dû aménager en août 2021 une mini-chambre froide pour disposer en permanence d'un stock tampon et éviter ainsi toute rupture d'approvisionnement.
--	---

	Remarquons toutefois : - Qu'en dehors des périodes scolaire, le chiffre d'affaires était nul. - Que sur les produits provenant du magasin Nature Nature, la marge était nulle aussi, alors que le principal du chiffre d'affaires était généré à partir de ces produits (impossible d'ajouter encore la marge de Circulacoop au prix de vente du magasin, le prix final eut été trop élevé pour les cantines). - Une des deux cantines commandait des volumes relativement faibles. - Si à l'avenir Circulacoop se centrait sur le nord du territoire, cela n'aurait plus de sens de poursuivre les livraisons à ces cantines situées « dans le sud ». - Les charges (travail) occasionnées pour fournir ces deux cantines furent tout à fait disproportionnées par rapport au chiffre d'affaires et au bénéfice obtenu. Ce fut une mauvaise décision économique que de les fournir <i>dans le contexte</i> de l'époque. Au sujet des cantines scolaires et cantines de collectivité, voir aussi le chapitre « <i>Quid du développement des cantines de collectivité durables ?</i> »
2. Une cantine de collectivité (la cantine d'un hôpital Carolo)	Plusieurs réunions ne donnèrent in fine aucun résultat opérationnel concret, pour plusieurs raisons : • Absence d'informations données par l'hôpital quant à ses besoins pour certains produits alimentaires. • Volumes de production insuffisants pour certains produits pour fournir l'hôpital, qui est consommateur de très grands volumes. Les productions de petits producteurs maraîchers sont tout à fait inappropriées. Dans le fond, il s'agit de mettre en place des filières spécifiques à ces acheteurs de grands volumes. • Exigences qualitatives particulières de l'hôpital, requérant des tests spécifiques et qui ne coïncident pas nécessairement avec le type de qualité fourni par Circulacoop (le cahier des charges du bio impose une obligation de moyens, mais pas d'obligation de résultats en matière de résidus de certains produits malsains dans les aliments). • Décision de l'hôpital de faire affaire directement avec un producteur qui lui avait été présenté par Circulacoop
3. Circulacoop fournirait des légumes à une ETA qui les préparerait avant production culinaire dans la cantine d'un grand hôpital Carolo. L'ETA produirait aussi des paniers de légumes.	Pas de résultat pour les mêmes raisons que celles exposées ci-dessus. Se lancer dans un projet de paniers de légumes n'avait de sens dans ce contexte que si, en parallèle, s'effectuait dans un même lieu une préparation d'aliments pour l'hôpital en question.
4. Un marché public était envisagé avec un CPAS (Thuin) pour fournir	Ne put être finalisé, car un seul producteur de la CACM était susceptible de produire du pain bio pour ce home, toutefois situé

un home pour personnes âgées en pain.	à une distance géographique trop éloignée, pour des volumes trop faibles, pour un prix trop élevé et sans pouvoir fournir 7 jours sur 7...
5. Deux GAC	• Un des GAC voulait s'approvisionner directement lui-même auprès des producteurs locaux considérant qu'ainsi (soi-disant) seulement les circuits alimentaires peuvent devenir courts (ce qui implique du travail bénévole de la part des membres du GAC) (L'obstacle ici était idéologique). • L'autre GAC était constitué de personnes âgées trop peu motivées par la mise en place d'un système d'achats d'aliments bio en circuits courts (pas assez de dynamisme dans ce groupe).
6. Fourniture de légumes à une EFT d'économie sociale qui prépare des « potages collation » pour trois écoles	Livraisons réalisées avec régularité. Grande satisfaction de l'EFT. La poursuite et le développement de cette activité étaient toutefois sous la dépendance du maintien de subventions destinées aux écoles bénéficiaires.
7. Fourniture de 35 écoles en fruit pour le projet « fruits et légumes à l'école »	32 de ces 35 écoles furent fournies via un marché public avec la Région wallonne. A remarquer : • Ce type de marché public requiert une attention soutenue au niveau de la trésorerie : la RW paie <i>très</i> tardivement... en outre ce type de marché public ne tient pas compte de l'inflation (qui fut pourtant très forte au cours de l'année 2022). • Le SPW n'est pas géré par des entrepreneurs indépendants : en cas d'absence de fonctionnaire (maladie, etc.), la communication professionnelle vers des entreprises n'est pas garantie. Elle fut même complètement interrompue à la suite de l'absence pour cause de maladie d'un fonctionnaire (« plus personne de l'autre côté de la ligne »). • L'émission de factures et autres documents administratifs auprès du SPW relève de règles qui appartiennent à un tout « autre monde » que celui des entreprises. Il faut concevoir de tout autres processus administratifs et créer un programme informatique spécifique. • Les tournées furent organisées de manière efficace (rendant l'opération juste rentable) car elles étaient menées à partir d'un lieu proche de ces écoles (Philippeville). Une des tournées descendait d'ailleurs jusqu'à l'extrême sud du territoire. Ici encore, si Circulacoop se centrerait à l'avenir sur le nord du territoire, ces tournées ne seraient plus rentables.
8. Développer le B2C sous forme de « points de livraison relais » sur Charleroi ?	Au printemps 2022, la CACM mena, à titre exploratoire, un inventaire des collectifs, associations, groupes de citoyens, etc. dans la région de Charleroi, susceptibles de devenir des « points de R'Aliments » (modèle de Paysans artisans) c'est-à-dire des points de dépôts d'aliments distribués par Circulacoop, commandés par les consommateurs sur Internet.

	Cette « exploration » montra la quasi-inexistence d'un potentiel sur le territoire (la situation était donc très différente de celle que l'on retrouve dans d'autres territoires en Wallonie (Liège ou Namur, par exemple)). Ceci montra aussi qu'idéalement, il faudrait être en lien beaucoup plus étroit avec la population locale, y être intégré dans des groupes d'amis, des clubs sportifs, des associations locales, en étant « du cru » pour ainsi dire, pour pouvoir mieux juger du potentiel existant et pouvoir éventuellement susciter un intérêt pour des projets B2C locaux. Point d'attention : le modèle des « points de R'Aliments » repose, côté points de dépôt, sur du bénévolat. Ce modèle est par exemple mis en œuvre sur une partie du territoire de CM par la coopérative Coopesem. Les points de R'Aliments ne se sont pas nécessairement multipliés sur base d'une réflexion stratégique, mais bien sur base d'opportunités proposées par des citoyens emballés par le projet. Or, si les citoyens porteurs se retirent pour telle ou telle raison, la coopérative n'a pas nécessairement les ressources pour assurer une continuité des activités commerciales sans l'apport des bénévoles.
9. Fournir des points de vente franchisés ?	Ceci suscita une réflexion stratégique de fond, relatée ci-dessous sous le titre « Quelques enjeux stratégiques liés au développement commercial ».
10. Fournir l'Horeca	Nous disposions d'une liste de quelques restaurants « engagés » dans les valeurs de la CACM (circuits courts, bio, etc.) qui étaient bien sûr les plus susceptibles de faire appel à Circulacoop. Les autres, auraient tablé sur le prix le plus faible. Il existait aussi une catégorie de quelques restaurants en milieu touristique, qui travaillaient avec de très gros volumes (plus de 1000 couverts par jours en été... pour l'un de ceux-ci, ce qui pourrait constituer un très bon débouché pour des maraîchers qui sont en surproduction pendant cette période !). Nous présumons que les patrons de ce type d'enseigne, qui seraient susceptibles d'acheter tel ou tel aliment en quantité, le feraient probablement avec une intention, avant tout, de greenwashing. Quoi qu'il en soit, l'Horeca ne fut pas concrètement prospecté (notamment du fait de fermetures à répétition liées à la crise du Covid 19).

8.5.1.2 Points faibles initiaux du projet

- **Manque avéré de personnel aux compétences diversifiées et complémentaires** : Il eut fallu peu après le lancement, que Circulacoop puisse **s'appuyer sur une véritable équipe** aux compétences complémentaires, notamment des compétences dans le domaine de la prospection commerciale et dans le domaine de la communication venant s'ajouter aux compétences dans le domaine de la gestion. Ceci eut pour conséquence pour l'administrateur délégué de devoir mener de front au cours d'une même journée de travail

des activités opérationnelles, des activités de développement et des activités de suivi et de formation d'un ouvrier non qualifié (= **dispersion**), de surcroît dans une situation de relatif **isolement social**.

- **Manque de moyens matériels** (véritable chambre froide ; un véhicule supplémentaire).

Les deux besoins précédents eussent pu être rencontrés, par une **augmentation substantielle du capital** qui ne pourra cependant pas être menée à bien.

Augmenter les moyens humains eut été nécessaire aussi pour doubler les tournées de livraison chaque semaine (une des grande surface bio cliente de Circulacoop eut commandé deux fois plus de légumes dans ces conditions).

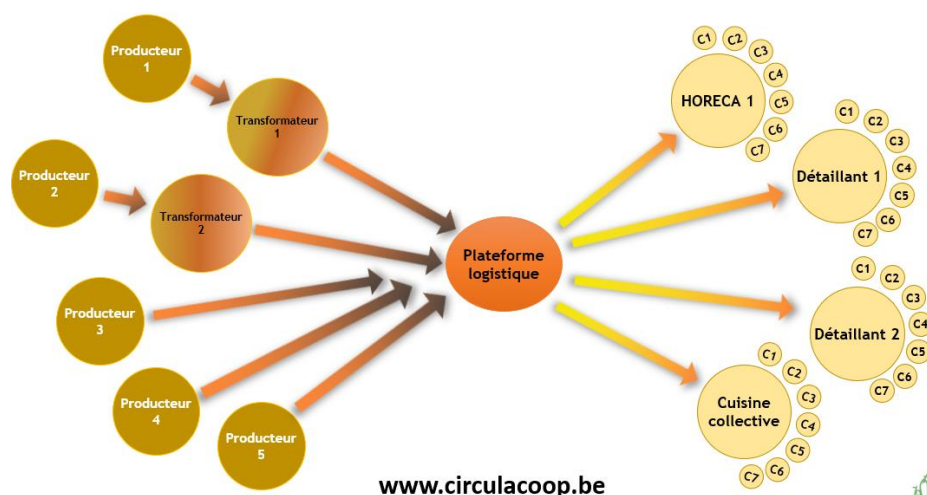
A noter : à l'origine, lors de la phase test des activités de grossiste (avant la création de Circulacoop), **la démarche déployée fut celle d'une « croissance organique » progressive et prudente**, partant de réalités de terrain modestes pour croître au fur et à mesure des résultats engrangés, **plutôt que celle consistant à se « jeter le bateau brusquement à l'eau »**, ce qui implique à la fois des moyens matériels et humains d'emblée relativement considérables, et des compétences pointues. Cette dernière démarche présuppose d'emblée **pouvoir compter sur des volumes** de consommation et de production bio, relativement **conséquents**. Or, en ce temps (2019-2020), rien ne nous permettait de penser pouvoir atteindre de tels volumes en B2B. C'est pourquoi non seulement la démarche de Circulacoop s'inscrivait toujours dans celle d'une croissance organique, mais pour envisager le développement des activités de Circulacoop dans la phase suivante (2021-2022), la condition jugée nécessaire était de pouvoir s'appuyer sur une subvention pour financer au moins un ETP. Une augmentation de capital serait *ensuite* envisagée sur base des premiers résultats engrangés lors de cette phase de développement.

Fin 2022, une personne fut engagée pour faire de la prospection commerciale et reprendre les activités de gestion et ce, dans le but, d'augmenter de manière significative le chiffre d'affaires. Elle décida toutefois d'opter ensuite très vite pour un autre emploi ; cette augmentation du chiffre d'affaires n'ayant pas eu lieu, il fut mis fin aux activités de grossiste de Circulacoop, toutefois, la coopérative ne fut pas dissoute.

8.5.2 Les obstacles les plus importants à une logistique structurée et structurante

8.5.2.1 La prédominance d'intérêts court-termistes

Le développement et la viabilité d'une plateforme logistique, présuppose que les producteurs et acheteurs traitent relativement systématiquement leurs affaires avec elle. Tant la circulation des marchandises que les flux financiers et économiques transitent par celle-ci, comme le montre l'image simplifiée ci-dessous.



Or, dès 2020, nous avons constaté que certains producteurs et magasins, mis en relation les uns avec les autres grâce à la CACM, échangeaient depuis lors directement entre eux, **sans passer par la plateforme logistique créée par la CACM**. De tels échanges directs sont plus intéressants financièrement à court terme pour ces entreprises. **La vision d'ensemble, laquelle porte sur le développement d'un outil commun** (la plateforme logistique) **qui, à plus long terme, sera en principe financièrement plus intéressante pour tous les acteurs en circuits courts sur le territoire, est secondaire** pour ces entreprises, qui, in fine, **reproduisent les mêmes comportements court-termistes** que ceux que certaines d'entre elles « reprochent » aux grands acteurs de la distribution. La situation est d'autant plus compliquée que certains producteurs contactés par la CACM vendaient **déjà** auparavant directement à des magasins de la CACM. Passer via la plateforme logistique signifiait dès lors dans ces cas une augmentation de coût pour les magasins et/ou une diminution de prix de vente pour les producteurs ce qui semblait inconcevable.

Lors d'une formation portant sur la viabilité des fermes maraîchères, SAW-B a réalisé aussi à quel point, **la grande majorité des producteurs en circuits courts, multiplient leurs voies de commercialisation pour maintenir leur autonomie**, quitte à se retrouver dans des schémas qui n'ont aucun sens point de vue logistique et de la rentabilité de leur projet, et qui sont de surcroît parfois très énergivores et socialement peu intéressants. **Peu d'entre eux prennent le temps de prendre du recul, d'évaluer s'ils y gagneraient financièrement à passer principalement par la plateforme logistique.**

Cette réalité est bien connue aussi d'autres acteurs et nous a été notamment partagée par DiversiFerm ainsi que par Terre d'herbage du RATAV et la chambre d'agriculture du Nord Pas de Calais.

D'autre part, les motivations pour vendre à la plateforme logistique ne doivent certainement pas être que financières, mais pour qu'un producteur s'engage sur le long terme auprès de la plateforme et respecte ses engagements **il doit néanmoins absolument aussi y trouver un avantage économique et financier. Il existe dès lors une tension entre intérêts à court terme³³ et intérêts à long termes (lesquels ne sont parfois même pas compris).**

³³ Un expert, lui-même fils d'agriculteur rappelle comment pensent les agriculteurs, selon lui : « ce qui parlera de prime abord aux agriculteurs, c'est le débouché intéressant ».

En 2020, pour tenter de remédier à cet état de fait, nous avons esquissé plusieurs pistes, que nous n'avions toutefois pas pu déjà mettre en œuvre pour diverses raisons.

Pistes à court terme :

- Concentrer prioritairement les activités de la CACM sur les producteurs et acheteurs les plus « loyaux », celles et ceux qui comprennent les enjeux globaux et à plus long terme et qui s'engagent sur cette base.
- Envisager un système d'abonnement à verser à la plateforme logistique, qui encouragerait les uns et les autres à traiter avec la plateforme logistique.

A plus long terme :

- Réaliser une recherche participative permettant aux acteurs de s'approprier la problématique, de réaliser (ou non) leur propre intérêt à coopérer et, in fine, de choisir en connaissance de cause des limites à l'échange hors plateforme entre acteurs de la plateforme logistique.
- Envisager de concevoir la logistique comme une espèce de « service public » (qui pourrait certes être géré par des entreprises privées mais avec un cahier des charges de service public) incluant une **espèce de système de péréquation tarifaire...** (afin de gommer les inégalités (sociales, économiques ou géographiques) ? On pourrait ainsi imaginer que la logistique facture à prix fixe et égal pour tous les enlèvements à la ferme... avec au moins « x » enlèvement d'office facturés chaque mois...).

Un maraîcher très expérimenté ainsi que la société « Topino », un logisticien qui tenta de développer la logistique en circuits courts en B to C, nous firent aussi fait part de réflexions qui constituent, selon eux, des obstacles au développement de plateformes logistiques en B2B :

Le B to B est très difficile, car :

- **La logistique c'est très coûteux** (selon Diversiferm, un transporteur privé facture au moins entre 10 et 15% des marchandises transportées). Enlever les légumes chez les producteurs coûte d'autant plus cher que l'on remplit très vite une camionnette de légumes, le ratio chiffre d'affaires/charges est très mauvais.
- **Personne ne veut la payer** => les marges qu'on accorde à la logistique sont trop petites pour la viabiliser.
- Il existe sur le terrain **très peu d'esprit réel de collaboration**. Chacun veut développer sa petite solution logistique de son côté.
 - Un exemple d'opportunisme court-termiste éloquent : Made In BW prenait à l'époque 10% de marge et si Made In BW devait venir chercher la marchandise elle-même chez le producteur : + 5%. Dès lors, lorsque les commandes étaient petites, les producteurs avaient tendance à faire venir Made In BW, et lorsqu'elles étaient grandes à livrer eux-mêmes.
 - Un professionnel témoigne : « les producteurs sont hyper individualistes et opportunistes. Nous créons des marchés ensuite ils viennent livrer en direct et en moins cher ».

- Certaines solutions portées par de petites entreprises de logistique ne correspondaient pas au besoin des acheteurs (par exemple une seule livraison par semaine ...). Il fallait au moins deux livraisons par semaine, voire 3 pour les produits frais.

« Cela serait bien que la CACM ne s'épuise jamais à tenter de trouver une solution pour la logistique des légumes, surtout au début quand les volumes sont faibles » nous expliqua un maraîcher.

Topino pensait *a priori* que les petits producteurs de légumes doivent dès lors continuer à livrer eux-mêmes (ce serait la seule solution). « Certes, Interbio existe pourtant et est une bonne solution... mais cette entreprise concerne des volumes déjà plus importants ainsi qu'une *plus grande professionnalisation* ». Pour une plateforme de ce type, les relations avec de multiples petits producteurs est aussi beaucoup plus lourd et complexe.

Pour rappel : **dans le cas de la plateforme logistique de la CACM**, c'est précisément pour ces raisons que nous avons opté pour **un système où il ne s'agissait pas d'enlever les légumes dans chaque ferme, mais où les producteurs livraient leurs légumes dans un ou plusieurs points de dépôt, lesquels légumes étaient ensuite enlevés par la plateforme logistique**, le tout géré par une informatique qui automatise au maximum toutes les flux administratifs.

Par ailleurs, même en B to C, l'expérience de Topino l'a amené à ne pas « croire du tout dans la rentabilité financière d'acteurs logistiques isolés. **« Il faut travailler à l'échelle régionale pour la logistique »** (surtout pour des produits assez uniques, telle que la « mozzarella de buffle Ardenne », par exemple), avec un seul et même outil qui permet de gérer les commandes, la facturation et le stock, et ce, avec une organisation locale. Un seul (ou deux) véhicule est envoyé chez les producteurs pour l'ensemble du réseau. **« En logistique faut absolument mutualiser le plus possible pour viabiliser »**.

8.5.2.2 La question du franco (de port)

Enfin, nous avons aussi constaté que **certains petits acteurs de la CACM** (un petit magasin de producteurs ainsi que deux petites épiceries bio ayant manifesté un vif enthousiasme à l'égard de la CACM...) **n'achetaient jamais des légumes bio locaux à la plateforme logistique de la CACM**.

Pourquoi donc ?

La réponse que nous ont communiquée les deux épiceries est la suivante : leur volume de vente est faible compte tenu de leur faible surface commerciale. Pour s'achalander en divers produits (produits secs, boissons, céréales, fruits et légumes non fournis par la CACM, etc.) ces structures commerciales doivent forcément passer commande auprès de grossistes dont la largeur de gamme des produits est suffisante (par exemple Biofresh ou Interbio pour ne pas les nommer). Or, ces grossistes ne livreront « franco », en prenant à charge les frais de transport, qu'à la condition d'atteindre un montant minimum de commande, ce qui se comprend. En dessous de ce montant le destinataire devra régler ces frais supplémentaires, voire il ne sera pas livré du tout. Il s'agit bien sûr pour l'épicerie d'être dans les conditions pour atteindre les conditions du franco lors de chaque livraison.

Commander auprès de Circulacoop aurait signifié, dans ces circonstances, devoir réduire le montant de commande passée auprès des « gros » grossistes, et donc ne pas atteindre les conditions de leur franco.

Il s'agit d'un constat important, qui montre d'un autre point de vue encore, combien **pour des questions de volumes, la collaboration économique entre, d'une part, une plateforme logistique en phase de démarrage** (elle est encore de petite taille et l'étendue de sa gamme de produit est encore fort limitée) **et d'autre part, de petits points de vente, est difficile, sinon quasi impossible. Tout au plus peut-on imaginer qu'une telle plateforme logistique livre principalement des supermarchés et superettes pour des volumes « suffisants », et très accessoirement un nombre limité d'épiceries « se trouvant sur le chemin de la tournée ».**

La question du franco et donc des volumes minimums se pose aussi à l'autre bout de la chaîne : Circulacoop a aussi été confrontée à une situation où le volume de commande de certains légumes de la part des magasins était tellement faible, que le producteur à qui ces commandes étaient relayées par la plateforme ne pouvait livrer qu'à la condition de demander une participation aux frais de livraison.

Autres cas de figure : les offres des producteurs et les commandes de certains magasins furent par moment parfois très faibles et ne furent pas respectées par rapport aux engagements pris lors des tables de concertation. Les raisons furent multiples et certaines très objectives. Néanmoins, comment gérer cela ?

Plusieurs pistes furent envisagées au niveau de la plateforme logistique (mais non mises en place³⁴), notamment :

- La mise en place d'un franco pour les magasins ; ou sinon un système d'abonnement.
- La mise en place d'un franco pour les producteurs, via des ordres de priorité dynamique dans les commandes (si les volumes potentiellement fournis sont trop faibles, les commandes sont adressées à d'autres producteurs).
- Un franco « progressif » pour les nouveaux arrivants (pendant une période leur permettant de tester le service).

8.5.2.3 Deux mondes très différents : les petits producteurs et les moyens producteurs

Il existe en matière de circuits courts alimentaires, deux mondes tout à fait différents : celui des « petits » producteurs et celui des « moyens » producteurs³⁵.

Cette différenciation n'est pas que théorique, elle détermine la configuration de l'ensemble de chaque filière, et les subdivise même en « sous-filières » qu'il n'est pas nécessairement possible de réunir. Par exemple en matière de production de céréales en vue de la consommation de pain, la filière petits producteurs locaux -> moulins artisanaux -> petite boulangerie locale, se distingue

³⁴ Dans la réalité, pas sur papier, il n'est pas possible de tester ou de concrétiser toutes les idées a priori intéressantes qui émergent du fait de la confrontation avec des situations sur le terrain.

³⁵ Peut-être pourrait-on aussi y ajouter les « très grands producteurs » et les « très petits producteurs »

totalemment de celle des gros producteurs céréaliers -> moulin industriel -> boulangeries (industrielles ou non).

Il sera dès lors vain de réunir autour d'une même table de concertation des acteurs qui manifestement relèvent de filières aussi différentes, quand bien même il s'agit de produire, dans un cas comme dans l'autre, du pain sur base de céréales.

D'une façon générale, les (tous) petits producteurs ont quasi toujours intérêt, économiquement parlant, à vendre le plus possible en B2C et le plus localement, car les marges sont plus élevées. La « filière » tendra souvent à se limiter principalement à sa plus simple expression : la relation commerciale immédiate entre le producteur et les consommateurs.

Avec les fermes de taille moyenne, on parvient à « un tout autre monde ». La filière s'allonge et inclut des processus de transformation, de transport et de logistique plus spécialisés, engendrant des flux nettement plus importants et donc en capacité de répondre à des besoins plus importants.

Les entreprises réalisant la transformation ainsi que les opérations logistiques (par exemple un grossiste) ne sont envisageables qu'à la condition de pouvoir commercer avec un nombre suffisant de fermes et d'acheteurs de taille au moins moyenne et s'inscrire dans de telles filières. Malgré nos tentatives, ces conditions ne purent être suffisamment réunies au moment du lancement de l'activité de Circulacoop en tant que grossiste et l'envol de son activité fut dès lors caduque.

8.5.2.4 Le facteur humain : les êtres humains ne sont pas des robots

Une grande surface bio s'était engagée à commander en priorité les légumes via Circulacoop, plateforme logistique de la CACM (pour peu que les produits ne soient pas chers au point de ne pas être vendables en magasin !). Elle était l'acteur le plus soutenant vis-à-vis du projet, côté acheteurs. Nous constatâmes que les volumes commandés pouvaient néanmoins varier assez fortement de semaine en semaine. La clé de l'explication fut la suivante : la personne responsable du rayon fruits et légumes était activement soutenant de cet engagement, tout comme toute la hiérarchie (la gérante de la grande surface et le conseil d'administration). Toutefois, de semaine en semaine, les commandes étaient parfois passées par d'autres membres du personnel, en fonction des horaires de travail. Ces personnes étaient moins au fait des engagements vis-à-vis de Circulacoop, moins à l'aise avec la procédure de commande spécifique à Circulacoop, etc.

Le nombre de personnes travaillant dans une entreprise, l'organisation concrète du travail et sa complexité, les valeurs portées individuellement par les personnes, etc. sont autant de facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre concrète, sur le terrain, des engagements décidés par la CACM, la plateforme logistique, ses acheteurs en aval et ses fournisseurs en amont. Il est donc toujours plus prudent de ne pas maximiser ses prévisions de chiffre d'affaires, même dans un contexte initial d'engagements chiffrés forts nés des tables de concertation.

8.5.2.5 Obstacles spécifiques à la distribution de légumes frais dans nos contrées

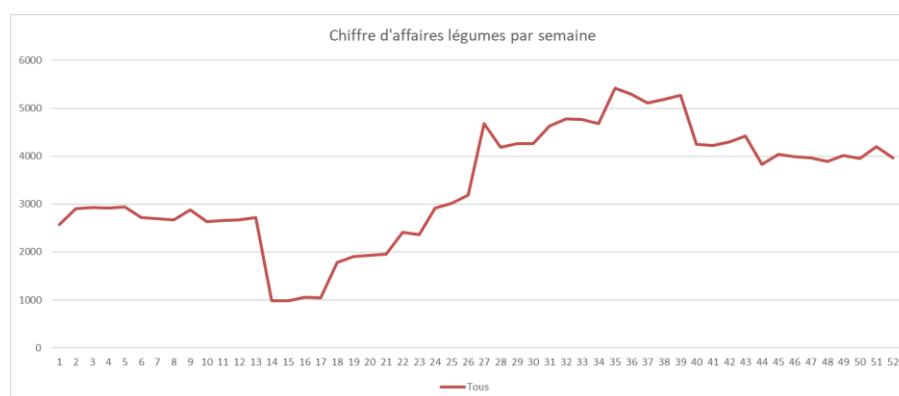
Pour la distribution de légumes frais, est soumise à des contraintes de saisonnalité « paradoxales » extrêmement fortes, aux deux pôles de la filière : production locale et consommation locale.

- De fin janvier à avril, c'est la période de la plus faible production de légumes bio locaux de saison ; la période de plus forte production se situe de juillet à la fin de l'automne (avec un pic pendant l'été).
- Au niveau des magasins, sous nos contrées, c'est le contraire : la période de plus faible consommation (= demande) est située en juillet et août (vacances d'été), tandis qu'à la fin de l'hiver et au début du printemps, la demande est « normale »³⁶. Ce phénomène est encore renforcé dans les régions rurales, car les personnes y sont plus nombreuses à y cultiver leur potager. Au vu de la baisse de consommation en été, il serait encore plus difficile pour les petits magasins d'atteindre les conditions d'un franco.

C'est à se demander si nous n'atteignons pas à ce niveau, dans nos contrées, une sérieuse limite économique au développement de la commercialisation de légumes bio frais et locaux via des plateformes logistiques locales dans des commerces locaux.

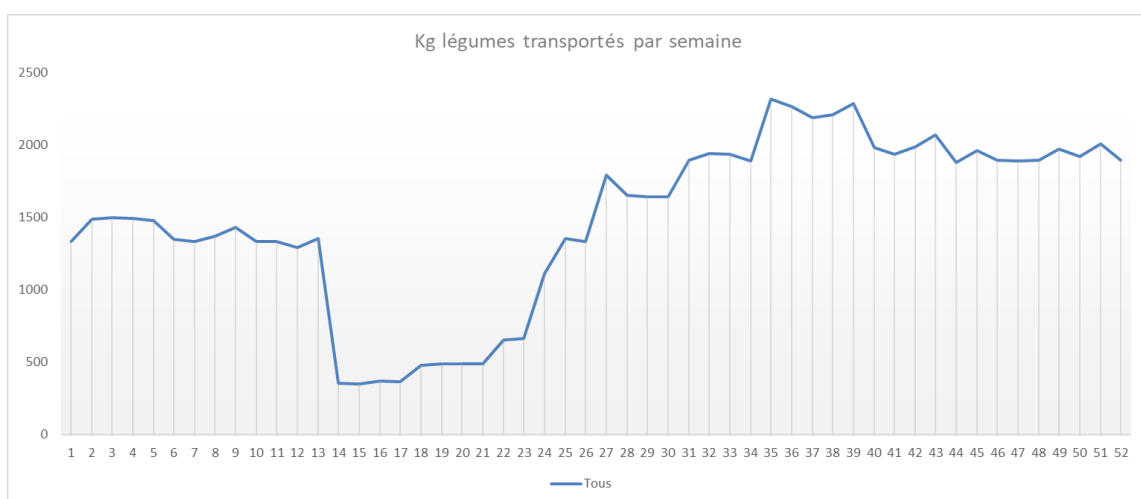
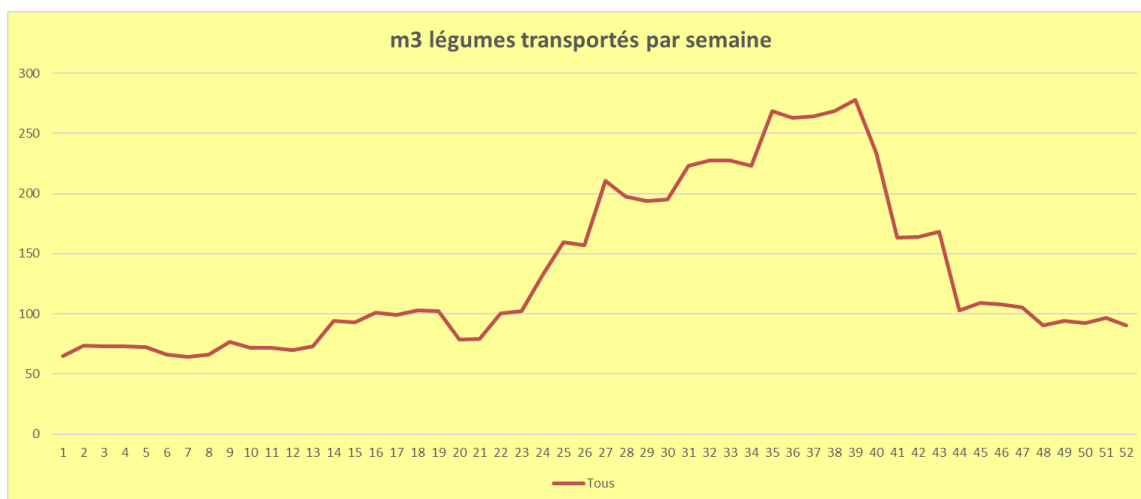
Les perspectives ne s'avèrent pas meilleures avec les « cantines scolaires ».

A titre indicatif, voici un tableau qui extrapolait en 2019 le chiffre d'affaires hebdomadaire attendu pour la fourniture de légumes bios frais auprès de 3 magasins locaux, sur base du chiffrage de promesses de commandes des magasins (ainsi que des promesses d'offres des producteurs). Ce n'est pas le montant absolu du chiffre d'affaires qui compte ici, mais l'effet de saisonnalité que l'on y voit clairement apparaître.



A remarquer aussi qu'en été, le volume maximum (en m3) transportable par le camion pourrait être dépassé, et en outre, que certaines règles relatives au transport de marchandises (notamment en termes de dépassement de la charge utile (en kg)) pourraient être dépassées (nous examinerons ces règles dans le détail plus bas). Le risque de dépassement peut être réduit en multipliant le nombre de livraisons par semaine (et donc en augmentant les frais), toutefois par contre dans la mesure où ceci agréé tant les magasins que les producteurs.

³⁶ Remarquons que la situation est tout à fait différente dans le sud de la France par exemple : les vacanciers y sont de très grands consommateurs de fruits et de légumes pendant la période estivale, comme nous l'ont expliqué des producteurs locaux idéalement situés près de routes nationales.



8.5.2.6 La faiblesse de la pensée économique

Nous constatâmes à plusieurs reprises que des décisions furent prises de s'engager sur tel ou tel « marché », sans une estimation chiffrée préalable de sa rentabilité potentielle. Certes, surtout dans un contexte comme celui de la CACM et du lancement d'une toute jeune plateforme logistique, il est parfois nécessaire de donner des coups de sonde, voire de tester, comme nous l'avons montré ci-dessus, et ce notamment pour pouvoir précisément être *ensuite* en mesure de chiffrer sur des bases plus réalistes.

Il existe toutefois des situations où l'estimation de la rentabilité peut et doit être préalable à la prise de décision.

Ainsi, par exemple, Circulacoop répondit à un marché public du SPW relatif à la livraison de fruits et légumes dans des établissements scolaires, sans avoir au préalable chiffré les marges, estimé les charges, etc. (sans compter aussi une absence de réflexion préalable et approfondie sur les processus de gestion administrative extrêmement spécifiques et particuliers que cet engagement requerrait, qui requièrent des moyens humains et informatiques ad hoc), alors que tout ceci était calculable. Or, dans les faits, ce marché fut attribué à Circulacoop. Que ce se serait-il passé, si cette activité s'était avérée non rentable,

si semaine après semaine elle avait engendré des pertes ? Le marché ayant été conclu, Circulacoop aurait été dans l'obligation de fournir à perte.

Cet exemple illustre ce que nous entendons par « faiblesse de la pensée économique ». Par-là, il ne faut nullement comprendre un « manque d'intelligence » ou quoi que ce soit d'analogue, mais plutôt le plus souvent une espèce d'emportement volontaire (généralement lié à de l'enthousiasme) dans une direction déterminée, *sans prendre le temps* de la réflexion économique approfondie préalable et nécessaire. De telles attitudes, surtout si elles sont répétées, sont à la base de la fragilisation, si pas de la faillite, de nombreuses (petites ?) entreprises.

Il s'agit dès lors de trouver un délicat équilibre, entre l'engagement volontaire et déterminé dans une direction donnée, inhérent à toute activité entrepreneuriale (qui implique inévitablement toujours certains risques), **et la froide réflexion qui soupèse les avantages et désavantages, les risques et les opportunités, avec le plus de clarté possible** (laquelle devrait aussi être inhérente à toute activité entrepreneuriale 😊 !).

8.5.2.7 Contraintes légales relatives à la « circulation locale de marchandises »

Il existe deux façons pour une plateforme logistique de faire « circuler » les marchandises d'un point A à un point B sur un territoire :

- A. Soit elle effectue un **transport pour compte de tiers** ; à savoir qu'elle facture un service pour le transport de marchandises dont elle n'est pas propriétaire.
- B. Soit elle **achète les marchandises** aux fournisseurs **et les revend** ensuite aux acheteurs (il s'agit plutôt du fonctionnement type d'un grossiste).

Les contraintes réglementaires et juridiques peuvent varier considérablement selon qu'il s'agit d'un cas ou l'autre. Au sein de la SC Circulacoop, c'est le modèle B qui a été mis en œuvre. Toutefois, une étude approfondie de ce qu'implique la mise en œuvre du modèle A a pareillement été effectuée, ainsi que l'examen des contraintes réglementaires qui s'appliquent aussi bien au modèle A qu'au modèle B, notamment en matière de charge maximales qui peuvent être transportées par les véhicules, et ce, pour pouvoir se faire une image des enjeux stratégiques en matière de produits locaux transportés localement. Nous verrons tout de suite qu'à nouveau, **les contraintes réglementaires sont très complexes**, et que les « petits projets locaux » ne sont guère en mesure de pouvoir se développer dans ce cadre.

a) Notions de base

La charge utile d'un véhicule est égale à sa masse maximale autorisée (MMA) diminuée de sa tare, c'est-à-dire la masse « réelle » du véhicule en ordre de marche, sans le chauffeur, les passagers et les marchandises transportées. La MMA est une donnée technique communiquée par le constructeur du véhicule.

A titre d'illustration, lors de la phase test, le transport des marchandises de la PFL de la CACM était réalisé par un maraîcher qui disposait d'un camion dont la MMA est égale à 3,5 tonnes. À vide, la masse réelle de ce camion était de 3 tonnes (il est en effet équipé d'un hayon arrière élévateur qui est assez lourd). Sa charge utile est donc de 3,5 tonnes – 3 tonnes = 500kg.

Le véhicule avec son chauffeur et son chargement, ne peuvent jamais dépasser la MMA. Donc si le chauffeur pèse par exemple, 90kg et qu'il transporte des légumes dans des bacs ou autres contenant pesant eux-mêmes 10kg, il ne sera en réalité autorisé à transporter que 400kg de légumes !

Pour rappel, dans les faits, nous constatâmes en 2019 et 2020, que selon le moment de la saison, la limitation liée à la charge utile était tout à fait respectée (début et fin de saison), tandis que pendant l'été par exemple, lorsque la production de légumes battait son plein, elle était très largement dépassée, ce qui était bien sûr très problématique et requerrait de trouver une solution respectueuse de la loi, pérenne !

b) Règlementation applicable si la charge utile est inférieure ou égale à 500kg avec une MMA inférieure ou égale 3,5 tonnes

Il s'agit de la situation la plus simple. Si la charge utile $\leq 500\text{kg}$, **un permis B** est suffisant pour réaliser du transport de marchandise :

- soit pour son compte propre (le chauffeur est propriétaire des marchandises) ;
- soit pour compte de tiers (le chauffeur transporte les marchandises qui sont propriété d'une tierce personne). C'est ce dernier cas qui s'appliquait à la situation de la PFL de la CACM.

Sur le plan économique, remarquons toutefois qu'**une si faible charge utile limite aussi le chiffre d'affaires (CA) des marchandises qui peuvent être transportées lors d'un trajet**. Par exemple, si le CA moyen par kg de légumes est égal à 1,90€, le transport de légumes avec un tel véhicule générera un CA maximum égal à $400\text{ (kg)} \times 1,9\text{ (€/kg)} = 760\text{€}$.

Le transport de la même masse, cette fois-ci sous forme de viande, pourrait générer un CA de $400 \times 15 = 6.000\text{€}$ (si on fait l'hypothèse que la viande est vendue aux acheteurs en moyenne à 15€/kg). Il est beaucoup plus facile d'atteindre le seuil de rentabilité d'opérations de transport pour de la viande que pour des légumes.

Quid s'il faut pouvoir s'appuyer sur une charge utile supérieure à 500 kg pour rentabiliser le transport ?

c) Règlementation applicable si la charge utile (CU) est supérieure à 500kg avec une MMA inférieure ou égale 3,5 tonnes

c.1 Si le chauffeur du véhicule transporte des marchandises sur la voie publique pour son compte propre (il en est donc propriétaire de bout en bout), le permis B demeure suffisant et le cas demeure « simple ».

À noter : Donc dans le cas de figure ci-dessus, le chauffeur ne peut pas effectuer des prestations en tant que chauffeur indépendant ou salarié pour une entreprise qui est, elle, propriétaire des marchandises (qu'il soit ou non propriétaire du véhicule, qu'il le loue ou non). Il doit être lui-même propriétaire des marchandises en question.

Un véhicule peut avoir une charge utile assez nettement supérieure à 500kg, toutefois avec une MMA inférieure à 3,5 tonnes. C'est le cas pour des véhicules tels que certaines camionnettes, par

exemple. Ces véhicules ne sont en principe pas équipés d'un hayon élévateur (d'où leur charge utile plus importante, vu que la tare du véhicule est plus faible). Toutefois, **l'absence d'un hayon** peut très vite s'avérer un **obstacle sérieux dans la pratique**, car le chargement des légumes, par exemple, s'effectue plus vite à l'aide de chariots sur roulettes (les « rolls ») qui sont introduits dans le véhicule via l'élévateur, et au mieux au niveau des conditions de travail.

c.2 Si le chauffeur du véhicule transporte des marchandises pour compte de tiers :

- Un accès à la profession en vue du « transport de marchandises par route pour compte de tiers » (la « licence de transport ») est obligatoire. Cet accès à la profession doit être le fait soit du chauffeur, soit de son employeur si le chauffeur est son salarié.

Pour obtenir la licence de transport, les 4 conditions ci-dessous doivent être rencontrées :

1. Avoir un siège d'exploitation en Belgique
2. Satisfaire à la condition d'honorabilité, dont pas de sanction pour non respect des temps de conduite et de repos, respect des MMA et dimensions du véhicule, CAP, etc.
3. Satisfaire à la condition de capacité financière = **caution solidaire de 9.000€** pour le 1^{er} véhicule, ensuite 5.000€ par véhicule supplémentaire.
4. **Disposer d'un certificat de capacité professionnelle** (accès à la profession) ce qui implique de suivre des cours spécifiques et de réussir l'examen de capacité professionnelle.

d) Règlementation applicable si la charge utile (CU) est supérieure à 500kg et avec une MMA supérieure à 3,5 tonnes

d.1 Si le chauffeur du véhicule transporte des marchandises pour son compte propre (il en est donc propriétaire de bout en bout) :

- Il doit être titulaire d'un permis de conduire C1 (si la MMA est inférieure ou égale à 7,5 tonnes).
- Il doit aussi être titulaire d'un CAP (Certificat d'Aptitude professionnelle), qui n'est pas à confondre avec le certificat de capacité professionnelle mentionné ci-dessus pour obtenir la licence de transport. Pour obtenir le CAP, il faut impérativement suivre des cours... (dont coût environ 800€), sans devoir toutefois passer d'examen. Ces cours ne sont toutefois pas organisés chaque année ! (ceci contribue à une relative pénurie de chauffeurs étant dans les conditions requises pour conduire des camions dont la charge utile est supérieure à 500kg).
- Il faut un certificat de sélection médicale préalablement à l'obtention du CAP et du permis C.

d.2 Si le chauffeur du véhicule transporte des marchandises pour compte de tiers :

- Tout comme dans le cas de figure c.2, soit lui (s'il est indépendant), soit son employeur, doit disposer d'une licence de transport.
- Tout comme dans le cas d.1, il doit être personnellement titulaire d'un permis C et d'un CAP.

Toutefois, dans tous les cas de figure, lorsque la **MMA > 3,5 tonnes**, une **règlementation drastique s'applique** partout au sein de l'UE. Les objectifs visés par la législation en vigueur sont multiples :

augmenter la sécurité routière et réduire le risque d'accidents, réduire la détérioration des chaussées, améliorer les conditions de travail, empêcher une concurrence déloyale. Voir le point e) ci-dessous.

- e) *Règlementation applicable si la MMA est supérieure à 3,5 tonnes, tant en cas de transport pour compte propre que pour compte de tiers*

Parmi les règles principales en vigueur :

- Le **respect de temps de conduite et de repos** selon le tableau ci-dessous. Pour garantir ce respect, il y a obligation d'utiliser un « tachygraphe intelligent » (géolocalisation du véhicule) avec utilisation de cartes électroniques pour les conducteurs et l'entreprise

<u>Durées maximales de conduite (en heures) du point de vue légal</u>	
Durée journalière max	9
Idem mais max 2 x semaine	10
Temps conduite hebdomadaire max	56
Interruption de conduit obligatoire après 4,5 heures de conduite :	
Soit 45 minutes	
Soit 15 minutes, ensuite au moins 30 minutes, dans la période de 4,5 heures	

- Le règlement d'une **taxe kilométrique** ou d'une **redevance** (selon les régions) pour poids lourds d'environ 0,15€/km.

Dans le cas de véhicules dont la MMA > 3,5 tonnes, les charges vont rapidement augmenter dans le chef de l'entreprise : qui devra régler directement ou indirectement le permis C + CAP + licence de transport (si transport pour compte de tiers) + tachygraphe + taxe kilométrique.

f) *Les sanctions*

En cas de dépassement de la MMA, qu'il s'agisse d'un transport pour compte propre ou pour compte de tiers, des sanctions sont applicables (voir par exemple le tableau ci-dessous pour un véhicule dont la MMA est de 3,5 tonnes) :

Stations de pesage dynamiques et amendes encourues									
https://infrastructures.wallonie.be/entreprises--non-marchand/reseau-routier/reglementation-routiere/stations-de-pesage-dynamiques									
Amendes pour excès de masse totale			Dépassement :						
MMA véhicule Dim :		3500	5%	10%	15%	20%	25%	30%	>40%
	Masse réelle :		3675	3850	4025	4200	4375	4550	
Amendes pour excès de masse totale :			500	500	1000	2000	3000	4000	5000
Risque de déchargement (sans compter retrait certificat visite) :				Déchargement possible de l'excédent			Déchargement total		
Amendes pour excès de masse par essieu :			250	500	1000	1500	2000	2000	2500

191028 Estimation risque dépassement charge véhicule.xlsx

Le décret du 19 mars 2009 sanctionne tant les excès de masse sur les essieux que les excès de masse totale. L'objectif des textes de loi est d'assurer la sécurité de l'infrastructure et la concurrence loyale mais aussi de s'assurer de la sécurité technique des véhicules.

C'est pourquoi l'agent de police en charge du contrôle *peut faire procéder au déchargement*, et ce, dans ces conditions :

- en cas de 5% à 20% de surcharge : déchargement de l'excédent et éventuellement, si l'agent estime qu'il y a un risque de sécurité, retirer le certificat de visite avec renvoi à la station de délivrance ;
- en cas de surcharge de plus de 20% : déchargement total, retrait du certificat de visite et renvoi à la station de délivrance ;
- en cas de dépassement de 20 % de la masse constructeur : déchargement total ;
- en cas de dépassement de 20% de la masse légale : déchargement de l'excédent.

En outre, selon l'article 35 du code de la route : « **§ 2. Tout transport rémunéré de marchandises par route effectué au moyen d'un véhicule ou train de véhicules dont la masse totale en charge ou dont les dimensions, avec ou sans chargement, sont supérieures aux normes autorisées, est considéré comme étant effectué sans licence de transport valable.** » Si l'on s'en tient à cet article du code de la route, des sanctions supplémentaires pourraient dès lors encore être appliquées dans le cas d'un transport pour compte de tiers alors que la MMA est dépassée. Même si la charge utile du véhicule est de 500kg au maximum, alors qu'en principe une licence de transport n'est de ce fait pas requise, dans le cas de figure d'un dépassement de la MMA lors d'un contrôle, l'agent de police pourrait considérer que ce transport pour compte de tiers eu dû requérir une licence de transport.

Enfin, **le transporteur ne porte pas seul la responsabilité de violations éventuelles de la réglementation** : les donneurs d'ordre, les commissionnaires, les chargeurs, etc. encourent aussi des sanctions ! En effet, selon l'article 43 du code de la route :

§1 et §2 : Il faut s'assurer que l'entreprise de transport dispose **d'une licence de transport valable**.

§ 3. Le donneur d'ordre, le chargeur, le commissionnaire de transport ou le commissionnaire-expéditeur d'un transport de marchandises soumis à la réglementation communautaire, à la présente loi ou à ses arrêtés d'exécution, **sont punis au même titre que les auteurs des infractions mentionnées ci-dessous s'ils ont donné des instructions ou posé des actes ayant entraîné ces infractions** :

1° le dépassement des masses et dimensions maximales autorisées des véhicules ou trains de véhicules ;

2° le non-respect des prescriptions relatives à la sécurité du chargement des véhicules ;

3° le non-respect des prescriptions relatives aux temps de conduite et de repos des conducteurs de véhicules ;

4° le dépassement de la vitesse maximale autorisée des véhicules ;

5° le non-respect des prescriptions en matière de cabotage par route.

§ 4. Le transporteur, le donneur d'ordre, le commissionnaire de transport ou le commissionnaire-expéditeur sont punis des peines fixées à l'article 41, § 3, s'ils ont offert, exécuté ou fait exécuter **un transport moyennant un prix abusivement bas**.

En résumé, si une plateforme logistique de la CACM faisait appel, en sous-traitance, à des transporteurs pour véhiculer les marchandises qu'elle achète auprès de producteurs locaux vers des magasins locaux, elle serait elle aussi sanctionnée si des infractions ont été commises par les transporteurs sur base d'instructions données par la plateforme logistique, ou si le prix du transport est manifestement trop bas.

g) Réglementation applicable au commissaire de transport

Le **commissionnaire de transport**, est un intermédiaire de commerce, **organisateur de transport de marchandises**. Il s'agit d'une profession réglementée **qui requiert elle aussi une licence spécifique**.

- L'activité de commissionnaire de transport est une opération commerciale par laquelle le **commissionnaire organise et fait exécuter sous sa responsabilité et en son propre nom, un transport de marchandises** selon les modes de son choix pour le compte d'un commettant. Les activités de groupage, d'affrètement, de bureau de ville ou d'organisation de transport relèvent de la même réglementation.
- On notera que ce terme de commissionnaire de transport n'est utilisé que pour le transport de fret, l'équivalent étant l'agent de voyage, le voyageur ou l'affréteur pour le transport de passagers.

Bon à savoir : si la CACM veut, par exemple, contribuer à la livraison de viande bio locale auprès par exemple de magasins locaux (épiceries ou superettes) ou de cuisines de collectivités situés à moins de 80 km, elle ne pourra pas acheter puis revendre cette viande (rôle de grossiste) si le producteur ne dispose que d'une autorisation et pas d'un agrément AFSCA³⁷. Pour rappel, ceci est valable aussi pour les produits laitiers.

Dans un tel cas, on pourrait imaginer que la plateforme logistique (PFL) fasse appel à un transporteur et lui demande d'assurer le transport sur base des commandes communiquées par des acheteurs. La PFL n'étant à aucun moment propriétaire de la viande, ni le transporteur d'ailleurs, la réglementation AFSCA serait respectée (bien que la viande suive physiquement rigoureusement le même parcours, ce qui montre la relative absurdité de cette réglementation). Concrètement, le transporteur facturerait alors ses prestations de transport à la PFL et la PFL facturerait ses prestations aux producteurs qui seraient les commanditaires en dernier ressort des transports de viande.

(Toutefois avec pour inconvénient assez lourd que chaque producteur devra adresser un bon de livraison et une facture à chaque acheteur, ainsi aussi qu'assurer le suivi des flux de trésorerie pour chacun d'entre eux ; parallèlement, chaque acheteur devra gérer autant de documents administratifs et de flux de trésorerie qu'il y a de producteurs qui font appel au transporteur. Cet inconvénient disparaît lorsqu'il existe un grossiste qui concentre tous les flux administratifs et financiers).

³⁷ Nous avons aussi réalisé une étude des normes AFSCA qui s'appliquent dans le cadre de la phase test de la plateforme logistique de la CACM. Nous ne communiquons pas cette étude fort technique ici, car le modèle de développement de la CACM a fortement évolué par la suite. Toutefois retenons ici que pour chaque nouveau producteur fournissant la coopérative logistique lui achetant sa marchandise, la coopérative partage la responsabilité avec le producteur de vérifier que le producteur en question est bien autorisé par l'AFSCA à fournir ses produits à un grossiste. Ceci ne concerne pas les producteurs de fruits et légumes, mais bien les producteurs laitiers et les producteurs de viande, qui doivent obtenir un agrément AFSCA. Le cas de la viande est plus complexe : un producteur de viande a besoin d'un agrément pour vendre sa viande. Il s'agit là d'une règle européenne, à laquelle toutefois l'Europe a permis une exception. Un producteur peut être en autorisation et vendre sa viande dans le cas d'une vente dite locale, marginale et restreinte. Chaque État membre a traduit cette dérogation en règles spécifiques. En Belgique, un producteur peut vendre de la viande en autorisation, uniquement si (1) 70% minimum de son chiffre d'affaires (issu de la vente de sa viande) a été réalisé via une vente directe à des consommateurs finaux (dans sa boucherie, son magasin à la ferme ou sur le marché, par exemple), (2) 30% maximum de son chiffre d'affaires peut être issu d'une vente de viandes à des commerces de détails (c'est-à-dire des commerces qui vendent à des consommateurs finaux), (3) la distance entre le lieu d'exploitation (ex. la boucherie du producteur) et le magasin au détails doit être inférieure à 80km. Une simple autorisation ne suffit donc pas si le producteur vend à un grossiste qui revend à un magasin de détail. Dans ce cas l'agrément est requis.

Le cas que nous imaginons ci-dessus ne respecterait toutefois la loi que si la PFL est titulaire d'une **licence de commissionnaire de transport !**

Si tel n'est pas le cas, une solution possible serait que le transporteur fasse **appel aux services de la PFL** (et non pas l'inverse) : il lui demanderait de réaliser un certain nombre de services administratifs (par exemple rassembler des demandes de transport de producteurs pour les communiquer de manière structurée au transporteur, etc.). La PFL facturerait ses prestations de service à l'entreprise de transport qui facturerait ses prestations directement à chaque producteur (ce qui ferait au total une avalanche d'innombrables traitements et productions de documents administratifs qui enchériront le prix des produits alimentaires en circuits court).

h) Le statut social du chauffeur

Deux statuts sont envisageables pour un chauffeur qui assure professionnellement le transport de marchandises :

- **Soit un chauffeur conduit avec son propre véhicule, ou un véhicule qu'il a loué** (et il effectue du transport pour compte de tiers ou transporte ses propres marchandises) : dans ce cas il est chauffeur indépendant. C'était le cas de la PFL de la CACM.
- **Soit il conduit pour le compte d'une autre société ou d'un autre entrepreneur indépendant** (que cette société ou cet entrepreneur soit propriétaire ou non des marchandises transportées importe peu) : **dans ce cas le chauffeur doit être OBLIGATOIREMENT être salarié**. Concrètement, s'il conduit un véhicule qui est propriété d'une société ou d'un autre entrepreneur indépendant, ou un véhicule que ceux-ci louent, il devra dès lors être salarié. **Ceci est valable, même si le chauffeur est associé actif de la société pour laquelle il conduit un véhicule de transport de marchandises dont elle est propriétaire ou locataire !!!** (voir <http://www.hrsquare.be/fr/ressources-juridiques/chauffeur-et-associe-actif-employe-ou-independent-la-cour-de-cassation-tranche-la-question>)

Nous ne saurions trop insister sur le respect impératif de cette dernière règle. Si elle n'est pas respectée, l'ONSS réclamera des arriérés de paiement de cotisations sociales tant à l'employeur qu'au chauffeur (+ probablement aussi des amendes). Dans la plupart des cas, et ce même pour de grosses sociétés de transport, depuis les années 1990 de nombreuses faillites ont été déclarées, car ces entreprises étaient dans l'impossibilité de rembourser les sommes réclamées par l'ONSS.

Enfin remarquons que dès qu'une personne est engagée comme salariée, la réglementation sur le droit du travail s'applique bien évidemment. Selon la loi, tout salarié (sauf dans certains secteurs particuliers) doit être engagé au minimum pour 1/3 d'ETP.

i) Conclusion provisoire

Les points d'attention que nous avons rassemblés ici constituent des balises en vue de déterminer la stratégie de développement d'une plateforme logistique de la CACM.

Ces balises montrent notamment ceci : **si la volonté existe d'augmenter les volumes de produits locaux bio transportés localement**, notamment des produits tels que des légumes, **il faut souvent pouvoir disposer de véhicules dont la charge utile dépasse les 500 kg**. Toutefois, dans ce cas, les

charges et la complexité inhérentes au transport augmentent alors très fortement ; ceci implique en contrepartie de **devoir atteindre au plus vite des volumes transportés d'autant plus importants**. En d'autres termes, il n'y a PAS de possibilités légales d'une transition relativement douce d'un premier pallier (provisoire et insuffisant en termes de volumes et de rentabilité) à l'autre (qui exige d'emblée des volumes très importants). Or, notre expérience de terrain montre que les circuits courts requièrent de tels paliers de transition progressive, alors que les réglementations susmentionnées induisent l'inverse : la barre est d'emblée « mise trop haut » pour les (encore) petits acteurs des circuits courts.

Ces obstacles légaux et réglementaires sont encore plus prononcés pour la production/consommation de viande locale bio, par exemple.

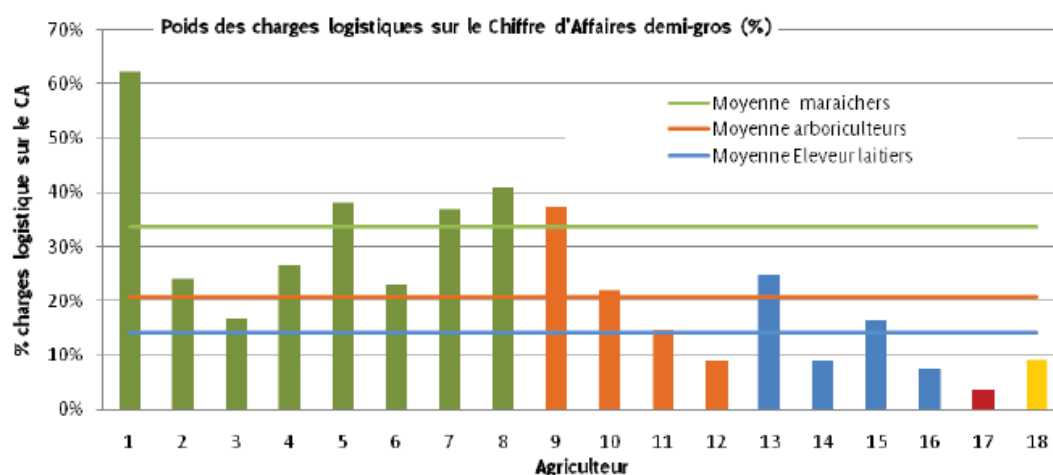
Sur ces bases, **la question se pose sérieusement de la faisabilité de plateformes logistiques sous forme de société de transport ou de grossiste**, sur un territoire tel que Charleroi Métropole, **si d'emblée des volumes d'affaires élevés ne constituent pas des objectifs avérés**, ce qui présuppose aussi des volumes d'offre et surtout de demande, suffisamment élevés.

j) *Éventuellement privilégier une logistique de transport « multi-produits » ?*

Dans un remarquable document de la FNAB qui traite notamment de la logistique en circuits courts (« [Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologique](#) ») on trouve à la page 36, dans le chapitre consacré à la logistique, sur base des enseignements tirés des initiatives de collaboration logistique, le passage suivant :

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

La spécialisation d'un système logistique entre maraîchers semble peu appropriée car leur coût logistique est particulièrement élevé. Ces disparités de coûts révèlent une forte interdépendance entre typologie de producteurs et plaident pour des mutualisations logistiques multi-produits, d'origine animale et végétale afin d'augmenter la valeur ajoutée du produit transporté.



Si les coûts logistiques des producteurs de produits laitiers s'élèvent à 15% de leur chiffre d'affaires, 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?» 2014³⁸).

Si les conclusions de la FBAB sont exactes... **il faudrait privilégier la logistique multi-produits, d'origine animale et végétale, la végétale « pure » devenant vite hors de prix.** Mais à la fois, la logistique multi-produits est justement à plusieurs niveaux **la plus complexe à mettre en œuvre et difficilement réalisable.**

Par exemple, le véhicule de transport, camion ou camionnette, doit être compartimenté selon les produits distribués³⁹, qui requièrent chacun des conditions de transport spécifiques ([principalement la température](#), mais aussi la propreté et une [séparation nette entre les différents types de produits](#)). Les manipulations dans un véhicule de transport compartimenté sont bien plus lourdes et lentes, et donc coûteuses et fatigantes humainement, que dans un véhicule qui permet de transporter des palettes entières avec un transpalette, qui plus est, s'il s'agit d'un camion équipé d'un hayon élévateur.

Si privilégier une logistique multi-produits n'est pas à exclure, il faudra encore étudier cette question de manière approfondie, notamment en prenant connaissance des solutions mises en œuvre par des professionnels qui font déjà de la distribution multi-produits. Ceci n'avait pas déjà à être fait dans le cadre de la plateforme logistique de la CACM, laquelle ne distribuait de toutes façons que des légumes.

8.5.2.8 Contraintes liées aux normes de sécurité et d'hygiène (AFSCA)

L'AFSCA l'**Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire**, est responsable du contrôle de la chaîne alimentaire, du producteur au consommateur. Par le biais d'inspections, d'échantillonnages et d'analyses, elle contrôle l'ensemble de la chaîne alimentaire : matières premières, exploitations agricoles, industrie alimentaire, magasins, restaurants...

Nous rapportons ci-dessous des bases de réflexion interne à la plateforme logistique Circulacoop. Les indications pourraient servir à d'autres projets de plateforme logistique, par exemple dans le cadre de ceintures alimentaires.

Il faudra toutefois bien sûr veiller à mettre ces règles à jour, sur base des informations les plus récentes communiquées par l'AFSCA.

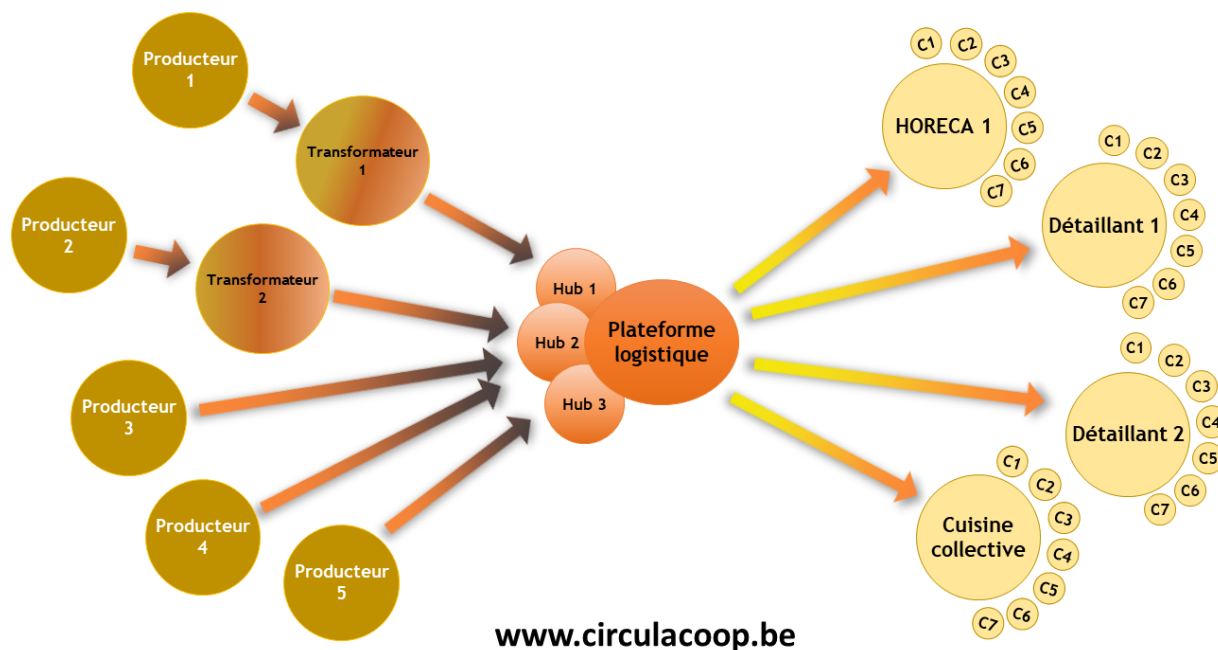
D'autre part, pour rappel, souvenons-nous que le modèle de fonctionnement prévu pour la plateforme logistique (PFL) est le suivant : la PFL n'enlève pas les marchandises chez tous les producteurs. Au contraire, ceux-ci livrent eux-mêmes leurs marchandises dans plusieurs points de dépôt répartis sur le territoire, que nous avons appelés « hubs » ci-dessous dans ce qui n'est qu'un

³⁸ Ce dernier document est accessible ici :

https://abiodoc.docressources.fr/index.php?lvl=notice_display&id=32751

³⁹ L'usage de frigo box est déconseillé par les professionnels, ou sinon pour des transports ponctuels en petites quantités.

schéma (dans la réalité, les hubs ne sont évidemment pas tous situés à proximité de la plateforme logistique). Ce principe permet de réduire les distances de transport et donc de coûts pour la PFL. Ci-dessous, une partie des informations et réflexions relatives aux règles de l'AFSCA, tient compte de ce circuit présupposant l'existence de ces hubs.



a) Autorisations à acquérir

- C'est la coopérative logistique (Circulacoop) qui doit obtenir les autorisations (et non les hubs). Les autorisations seront donc au nom de la PFL.
- Ainsi, en cas de problème, c'est la coopérative logistique qui sera responsable.
- Pour cela, la coopérative logistique **doit formaliser** le fait qu'elle utilise **des espaces de stockage dans les hubs en passant un contrat** (par ex. de location) qui mentionne bien que **(a) c'est la coopérative qui est responsable d'identifier les produits qui lui appartient** (et donc qui est responsable de mettre un papier d'identification sur chaque bac ou roll), **(b) les hubs mettent à disposition de la coopérative des espaces uniquement** (et donc pas du temps de travail, ce qui impliquerait une augmentation du coût de la certification, voir ci-après le tiret 'le prix de la certification')
- Toutefois, **la coopérative logistique devra obtenir des autorisations pour chaque unité d'établissement, c'est-à-dire pour chaque hub** (ce qui augmente d'autant les frais). Une **unité d'établissement** est un lieu où une activité d'exploitation **déclarée à la banque carrefour se déroule**. Autrement dit, les activités se déclarent par unité d'établissement et non par numéro d'entreprise.
- **Chaque unité d'établissement** (ou hub) devra se doter **d'une à deux autorisations** en fonction des produits qui transitent par ces hubs. Les deux autorisations concernées sont les suivantes :

Autorisation 1.1. TRA-ACT 055

Activité de grossiste (achète, revend, stock, transporte et peut même faire du reconditionnement ou changer la présentation des produits, comme par exemple, couper des fans de carottes) avec vente auprès de grossistes, de commerces de détails, des transformateurs ou tout ce que l'on veut !

Concerne les produits : fruits et légumes, non surgelés, ni transformés

Autorisation 1.1. TRA-ACT 342

Activité de grossiste (achète, revend, stock, transporte) avec vente auprès d'autres grossistes ou à des commerces de détail (mais pas de vente à des transformateurs)

Concerne les produits préemballés, préparés, transformés. Il peut donc s'agir de plats préparés, de produits animaux emballés, de produits surgelés, etc.

=> Globalement, avec ces deux autorisations, les seules choses qui ne pourront pas transiter par la coopérative logistique sont des céréales brutes destinées à être transformées ou à destination animale (qui demanderait l'autorisation TRA-ACT 343)

- **Le prix de la certification** (c'est-à-dire le coût annuel de cotisation AFSCA) **est fonction du nombre d'unités d'établissement** (qu'importe le nombre d'autorisations demandées par unité d'établissement) **et est fonction du nombre d'ETP travaillant pour la coopérative logistique.** Etant donné que moins d'1 ETP travaillait initialement pour la coopérative logistique (le gestionnaire indépendant + le transporteur, qui était indépendant), le prix de certification à prévoir par hub était de 193 euros en 2019).
- Remarque : Il avait été conçu initialement de demander d'office les deux autorisations (TRA-ACT 055 et TRA-ACT 342) pour chaque hub vu que le coût n'était pas plus élevé. TOUTEFOIS, en cas de contrôle, il aurait fallu pouvoir montrer que, lorsque le hub réceptionne de la viande de volaille par exemple, il disposait bien d'un frigo où stocker cette viande à 4°C. Alors que dans les faits, le hub ne verrait transiter que des légumes, c'est-à-dire des produits ne demandant pas de température inférieure à 7°C.
- b) Conséquences sur les étapes à suivre dans la création d'une plateforme logistique selon ce type de modèle, et en fonction des évolutions qu'elle pourrait connaître :
 - Etape 1 : déterminer quels sont les hubs que l'on souhaite certifier
 - Etape 2 : à la création de la coopérative, déclarer toutes les adresses des hubs à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE)
 - Etape 3 : demande d'autorisation AFSCA, en déclarant tous les hubs. Une fois la demande introduite, il faut compter 30 jours de délais
 - Etape 4 : demande du label bio. Une fois la demande introduite, il faut compter 45 jours de délais

=> A chaque fois qu'un nouveau hub rentrerait dans la coopérative, il faudrait modifier déclaration auprès de la BCE et demander de nouvelles autorisations AFSCA.

Pour éviter de devoir faire des changements auprès de la BCE, on aurait pu penser qu'il y aurait eu intérêt à inscrire un maximum de hubs dès le départ. Or cette logique ne tenait pas nécessairement la route dans le contexte des règles de l'AFSCA, car il y aurait un risque de contrôle et de sanction

accru d'une part, et le coût aurait augmenté d'autre part, puisqu'il était fonction du nombre de hubs.

c) Remarque préalable : Température de conservation et température technique

- **La température de « conservation » est la température que le produit** (et non le lieu de conservation) **doit avoir en permanence pour être aux normes AFSCA**. Cette température concerne tous les produits sauf les fruits et légumes frais et les produits secs. Elle est de 7°C sauf pour quelques produits : essentiellement la volaille, la viande hachée et les produits de la pêche, qui imposent une température de conservation de 4°C.
- Pour qu'une température de conservation soit toujours bien respectée, **on conserve les aliments en question à température inférieure à la température de conservation**. Ainsi, lors des manipulations (déchargement de camion, ouverture du frigo etc.) la température du produit ne dépasse jamais la température de conservation.
- La température « technique » est la température conseillée pour maintenir la bonne conservation des aliments. **Les légumes** demandent dans les faits des températures basses, type 7°C, et constante (ainsi que de l'humidité pour les légumes feuilles) mais si les légumes sont conservés à 20°C, l'AFSCA n'est pas concernée (pour le détail des températures selon le type d'aliments, consulter : <https://favv-afsc.be/sites/default/files/autocontrôle/QSF/FR/3.temp%C3%A9ratures.pdf>).
 - Notons encore que transporter certains légumes à une température trop basse (par exemple 4°C maximum comme la viande) les abîme (ce qui indiffère aussi l'AFSCA sur ce point précis). Il faut dès lors veiller à séparer les légumes des autres aliments qui requièrent d'aussi basses températures.

d) Conditions pour qu'un hub soit aux normes

- **Il faut une séparation claire entre les produits de la coopérative logistique et les autres produits** (par ex. du magasin, du producteur ou autre encore). Exemples valables de séparation : chaque bac de la coopérative logistique est nommé CACM ; un roll est dédié aux produits de la coopérative logistique et est nommé CACM. Pour que cette séparation aisée soit possible, il faut par exemple que le transporteur arrive avec un roll vide labellisé CACM et reparte avec un roll chargé labellisé CACM. L'identification peut se faire via une simple feuille de papier collée sur le roll (ou sur les bacs si l'identification se fait par bac et non par roll).
- Dans le cas où la coopérative logistique commercialiserait plusieurs produits, il faut **éviter les contacts entre produits nus différents**. En particulier, il faut penser à mettre les bacs de légumes en dessous des autres bacs pour éviter que de la terre ne tombe sur les autres bacs. Il faut également penser à emballer des produits comme les céréales en vrac, etc.
- Nous ne pouvons **pas manipuler de la viande nue en tant que grossiste**. La viande doit toujours avoir été préalablement emballée par l'atelier de découpe (agréé). Et l'estampille sanitaire (le logo ovale avec BE 1234 CE) doit se trouver sur les emballages.
- Dans le cas où le hub fait de la commercialisation, il faut une **séparation claire entre les consommateurs et les produits livrés**. Exemples valables de séparation : la livraison se fait dans un hangar où les consommateurs ne passent pas ; la livraison se fait à une heure où aucune vente n'est effectuée.

- L'AFSCA doit pouvoir savoir quel produit est arrivé à quel moment. Il faut donc **toujours** que le transporteur **dépose un bon de livraison**
- Pour les produits où il existe une température de conservation, la **température** doit être **contrôlée à chaque manipulation**. Autrement dit, soit le livreur, soit l'acheteur doit contrôler la température au moment de la livraison. Il doit ensuite **indiquer cette température pour traçabilité**, par exemple sur le bon de livraison.

e) Conditions pour que le camion de la coopérative soit aux normes AFSCA

- Mêmes règles que pour les hubs. Il faut en outre veiller à ce que le camion puisse être facilement lavé et qu'il ne permette pas un encrassement trop important
- ⇒ Il n'y a aucun problème pour les potentiels échanges de légumes frais, non surgelés, entre camions.
- ⇒ Pour les autres produits, attention de bien faire le **relever de température au moment des échanges**, le cas échéant, et de l'indiquer sur les bons de livraisons.
- ⇒ On peut transporter plein de produits différents dans un même camion, tant que les bacs permettent une réelle séparation des produits entre eux et que la température limitante est bien respectée (7° ou 4°, à voir en fonction de ce que l'on transporte, Voir également le point sur la différence entre température de conservation et température technique)
- ⇒ L'idée de manipuler plein de frigo box est a priori à éviter.

f) Autorisations et agréments nécessaires pour que les producteurs puissent vendre à un grossiste (c'est-à-dire à la coopérative logistique Circulacoop, dans le cas présent)

- **Pour chaque nouveau producteur fournissant la coopérative logistique, la coopérative partage la responsabilité avec le producteur de vérifier que le producteur en question peut bien fournir ses produits à un grossiste.**
- Les producteurs de fruits et légumes sont d'office en ordre. Il n'y a rien à vérifier
- Les producteurs de **produits laitiers** (lait, fromage, etc.), doivent acquérir l'**agrément 4.1**, TRA-ACT 094
- Les producteurs de **viande** doivent obtenir un **agrément**.
- Les **produits transformés / emballés** doivent avoir une **autorisation 1.2. de fabricant**. La fiche technique à respecter (TRA-ACT...) varie en fonction de ce qu'ils produisent. Il s'agit par exemple :

*autorisation 1.2. TRA-ACT 221 pour les dérivés de légumes, type soupe

*autorisation 1.2. TRA-ACT 220 pour les dérivés de fruits, type compote ou confiture

*autorisation 1.2. TRA-ACT 214 pour les dérivés de plats préparés sans produit animale, ex. une quiche sans œuf (à moins qu'ils soient liquides et pasteurisés), ni crème (à moins que la crème ne soit pasteurisée ou UHT)

*autorisation 1.2 TRA-ACT 219 pour les dérivés de céréales, type muesli

*autorisation 1.2. TRA-ACT 206 pour le chocolat

*etc.

En outre, pour les produits transformés qui incluent des produits animaux non transformés (viandes crues, œufs en coquilles, lait cru), il faut, outre l'autorisation 1.2 TRA-ACT 214, un agrément. Par exemple :

* autorisation 1.2. TRA-ACT 214 + agrément 1.2.1 TRA-ACT 143, pour des plats préparés avec de la viande crue

* autorisation 1.2. TRA-ACT 214 + agrément 5.3 TRA-ACT 097, pour des plats préparés avec des œufs crus

* autorisation 1.2. TRA-ACT 214 + agrément 4.3, pour des plats préparés à partir de lait cru

La liste complète des fiches techniques d'activité avec autorisations et agréments associés sur le site de l'AFSCA : <https://favv-afscs.be/fr>

NB. Le site <https://www.foodweb.be/operator/Public/SearchOperator.aspx> permet de savoir si une ferme est en autorisation ou agrément mais ne permet pas d'avoir accès à la fiche technique d'activité.

Quelques remarques additionnelles :

- Les **produits préemballés** (c'est-à-dire emballés par les producteurs) doivent être **étiquetés obligatoirement**.
- Pour les **produits issus de producteurs laitiers** (agrément 4.3 Etablissement laitier) ou issus de producteurs de **viande** (atelier de découpe agréé) il faut que se retrouve **l'estampille sanitaire**.
- Les **produits transformés** doivent également être **étiquetés**. Sur l'étiquette, il faut que se retrouve la « déclaration nutritionnelle » reprenant la valeur nutritionnelle des produits (si un jour, des fournisseurs sont en difficulté pour estimer la valeur nutritionnelle, Diversiferm peut les appuyer).
- Tous les **éleveurs de poules pondeuses qui veulent vendre les œufs à des intermédiaires** (donc à d'autres commerces, même des commerces de détail) doivent être passés par un centre de réemballage (ou être eux-mêmes centre de réemballage). Pour être vendu à des intermédiaires **les œufs doivent être estampillés** avec le code producteur (BE 0 12345). ATTENTION : ceux qui ne vendent qu'aux consommateurs finaux (vente à la ferme par exemple) et qui possèdent max. 50 poules pondeuses n'ont pas ce code producteur estampillé sur les œufs.

g) Le cas complexe de la viande

- Règle de base 1 : **Une entreprise agréée AFSCA** (c'est-à-dire ayant un agrément pour produire/manipuler/vendre des produits animaux) **ne peut recevoir des denrées animales que d'une entreprise elle-même agréée AFSCA**.
- Règle de base 2 : **Un grossiste** (c'est-à-dire un opérateur en *autorisation* comme la coopérative logistique), **doit acheter ses produits animaux à un opérateur agréé** (c'est-à-dire un producteur de denrées d'origine animale en agrément). Les denrées d'origine animale achetées par le grossiste sont déjà emballées avec l'estampille sanitaire de l'atelier

agréé qui l'a découpé. À aucun moment le grossiste ne peut manipuler la viande nue ni la transformer.

- Règle de base 3 : **Un producteur de viande a besoin d'un agrément pour vendre sa viande. Il s'agit là d'une règle européenne, à laquelle toutefois l'Europe a permis une exception.** Un producteur peut être en autorisation et vendre sa viande dans le cas d'une vente dite locale, marginale et restreinte. Chaque État membre a traduit cette dérogation en règles spécifiques. **En Belgique, un producteur peut vendre de la viande en autorisation, uniquement si (1) 70% minimum de son chiffre d'affaires (issu de la vente de sa viande) a été réalisé via une vente directe à des consommateurs finaux (dans sa boucherie, son magasin à la ferme ou sur le marché, par exemple), (2) 30% maximum de son chiffre d'affaires peut être issue d'une vente de viandes à des commerces de détails (c'est-à-dire des commerces qui vendent à des consommateurs finaux), (3) la distance entre le lieu d'exploitation (ex. la boucherie du producteur) et le magasin au détails doit être inférieure à 80km.**

NB. On parle bien ici de la vente de la viande et non de la vente de l'animal. L'animal est toujours abattu dans un abattoir agréé, l'entreprise qui récupère la carcasse pour la découper/transformer est en agrément (donc sans limite pour vendre ses produits) OU en autorisation (elle répond alors aux trois conditions reprises ci-avant).

- ⇒ **Tous les producteurs de viande doivent être en agrément pour vendre leur viande à la coopérative logistique**, puisque la coopérative a une activité de grossiste et non de vente au détail.
- ⇒ ATTENTION, même si le producteur facture directement le magasin et non la coopérative logistique, **le producteur ne peut pas déposer sa viande dans un hub. En effet, la règle qui s'applique n'est pas qu'une affaire de facture. La viande ne peut simplement pas être stockée dans un endroit non agréé.** Pour que l'étape de stockage soit possible, il faut que le producteur et la coopérative soient agréés.
- **Le transport pour tiers entre un producteur de viande en autorisation et un commerce de détail est possible** (si la distance entre le producteur et le commerce de détail est inférieure à 80km). Cela demanderait à la coopérative d'acquiescer une autorisation supplémentaire (TRA-ACT353 : https://favv-afsca.be/sites/default/files/2023-11/2022_11_16_TRA_ACT353_Transport_surgele_refrigere_ou_chaud_de_denrees_alimentaires_PL84AC88P.pdf). Mais, attention, il ne peut pour autant toujours ne pas y avoir de stockage intermédiaire.

8.5.2.9 La concurrence effrénée entre grossistes bios

Après 2015, la concurrence entre structures logistiques (grossistes) dans le secteur bio devint de plus en plus rude ; absolument effrénée. Pour tenter de survivre, les grossistes se mirent tous en capacité de pouvoir tout fournir⁴⁰. De petites structures d'activité de grossistes furent aussi créées avec des gammes de produits les plus larges possibles. A cela s'ajoutait la tendance, déjà existante, des producteurs à livrer eux-mêmes leurs marchandises auprès des acheteurs professionnels.

Bref, la situation évolua au cours des dernières années, de telle façon à ce que **l'on retrouve tous les produits de tout le monde partout, dans tous les magasins et que ces derniers avaient l'embarras du choix de leurs fournisseurs** (grossistes ou producteurs/transformateurs). Il était dès lors devenu de plus en plus difficile de trouver des surfaces commerciales susceptibles d'être intéressées de se fournir auprès d'un grossiste supplémentaire, ce qui alourdirait encore leur gestion administrative.

8.5.3 Quelques enjeux stratégiques liés au développement commercial

8.5.3.1 Travailler avec de grandes et moyennes surfaces **franchisées** ?

Lors de cette étape de développement de Circulacoop, la question suivante s'est posée : **quels sont les avantages et désavantages** (tant pour la PFL (plateforme logistique) que pour la CACM), **en cas de collaboration avec des GMS** (grandes et moyennes surfaces) **gérées par des indépendants (= franchisés** de grands groupes, par exemple du type AD Delhaize, ou Louis Delhaize, etc.) ?

8.5.3.1.1 Avantages :

- Permet à court terme, d'assurer en principe un **meilleur développement économique**, car volume d'affaires est tout de suite plus conséquent. On s'approche beaucoup mieux et beaucoup plus vite du seuil de rentabilité de la PFL, en outre avec des acteurs très professionnels côté acheteurs. Or s'approcher de ce seuil de rentabilité suffisamment rapidement est bien sûr crucial non seulement pour la PFL, mais pour toute la CACM et ses acteurs, à terme.
- Pourrait **motiver économiquement certains producteurs/transformateurs** de la CACM à rejoindre la CACM, à s'y investir, car la perspective d'augmentation de leur volume d'affaires est en principe meilleure (débouchés intéressants).
- Au niveau de l'image : la CACM **s'intègre davantage dans le tissu économique existant**. Cela est potentiellement très apprécié par certains acteurs (non seulement des acteurs politiques, mais aussi certains citoyens consommateurs qui n'ont pas la possibilité de se procurer des produits en circuits courts locaux autrement que par cette voie, dans leur sous-territoire spécifique) = image d'intégration sociale, plutôt qu'images « dévalorisées » (« marginaux, bobos, sectaires », etc.)
- Concrètement, **augmentation de la consommation de produits locaux bio**, puisqu'il est possible de mieux les faire parvenir dans certains sous-territoires, où de toutes façons il n'existait pas d'autre solution.

⁴⁰ Par exemple un grossiste de fruits et légumes bio s'est mis à fournir des produits secs, des boissons, etc.

8.5.3.1.2 Désavantages/problèmes :

- Au niveau de l'image : **risque de décrédibilisation** auprès de certains acteurs de la CACM et aussi d'une certaine partie du public, qui considérera ou craindra que le projet aura abandonné ses valeurs, en se liant, ou en se liant trop fortement, à des entreprises qui sont dépendantes de groupes qui s'opposent à ces valeurs, voire qui les « détruisent ».
- Au niveau de l'image encore : **risque de créer de la confusion** dans la communication auprès du public et des investisseurs ; en tous les cas la communication deviendrait plus complexe et plus difficile à comprendre pour le public. Dans la Charte de la CACM, on trouvait notamment ce passage :
 - « *L'agro-industrie et la grande distribution précarisent et impactent négativement, les humains, les animaux et la Terre. Nous voulons nous en passer. Nous voulons (faire) réfléchir à ce système et agir pour le changer. (...) Nous défendons une agriculture paysanne, bio, diversifiée, locale, de saison, à taille humaine et qui prend en compte les enjeux de transition écologique nécessaire. (...) Nous voulons contribuer à créer un autre modèle économique, viable, pérenne et rentable, qui est au service d'une agriculture paysanne et des acteurs de la CACM et non au service de la rémunération du capital et de l'enrichissement personnel au détriment d'autres acteurs. Nous voulons que les marges soient équitablement réparties tout au long de la filière alimentaire et nous tendons vers un prix juste* ».
 - Fallait-il revoir la Charte elle-même, ou la maintenir mais alors la CACM et Circulacoop étant perçus, non sans raison, comme étant hypocrites, voire réalisant une espèce de greenwashing ?
- Au niveau de l'image encore et toujours : **risque de récupération de l'image** de la CACM (circuits courts bio et équitable) **par les grands groupes** qui eux, ne se gêneraient certainement pas pour faire du green et social washing, chaque fois qu'intéressant pour eux.
- Plus inquiétant encore que la récupération de l'image, non pas à court terme, mais à moyen terme : la **récupération d'une partie de l'activité économique de Circulacoop elle-même, et possiblement la destruction de cette entreprise**. Exemples :
 - En 2020, nous fûmes instruits, par un témoignage direct, d'un cas réel à Bruxelles. Un indépendant franchisé était arrivé à se fournir et à vendre des produits de producteurs locaux, et ce, avec un grand succès. C'était apparemment une personne qui travaillait avec un esprit très positif et sincère dans ce sens. Au vu de ce succès, la chaîne de la grande distribution à laquelle ce franchisé était lié, fit alors pression pour pouvoir racheter son magasin, et, devant sa résistance, s'arrangea pour le couler économiquement (puisque celui-ci dépendait de la centrale d'achat de ce groupe) pour ensuite pouvoir le racheter et **récupérer son travail**.
 - La RTBF a publié des articles et témoignages qui mettent en évidence des pratiques quasi mafieuses à peine croyables mises en œuvre par de grands groupes à l'encontre de leurs propres franchisés :
 - https://www.rtbef.be/info/societe/detail_scandale-dans-la-grande-distribution-des-franchises-obliges-de-vendre-a-perde-avec-des-dettes-de-parfois-plusieurs-millions-d-euros?id=10404396

- https://www.rtbef.be/info/regions/bruxelles/detail_plusieurs-magasins-franchises-ont-mordu-la-poussiere-a-bruxelles-la-faute-au-modele-economique?id=10267136
- Nous avons aussi entendu le témoignage de promoteurs du GP (groupement de producteurs) bovin bio (à l'époque encore à créer en Wallonie) qui expliquaient que lors de leurs rencontres avec de grands groupes, ces derniers se montraient totalement opaques dans les échanges, contrairement au GP qui était transparent, ouvert, humain. Les grands groupes étaient déjà en train de tenter d'imposer leurs prix aussi.
- Un commercial expérimenté dans le secteur bio témoigne : lors d'un événement relatif à l'alimentation bio, réunissant un grand nombre de professionnels du secteur, lorsqu'un directeur d'une grande chaîne de la distribution apparut, les producteurs bio présents s'agglutinèrent tous autour de lui. Cette grande chaîne représentait bien sûr un débouché potentiellement énorme. Ce fait montre à lui seul, **qu'il existe un risque que les producteurs locaux bio de la CACM n'hésitent pas, eux non plus, à vendre leur production au plus offrant du moment**, c'est-à-dire par exemple, à vendre en direct aux GMS franchisées (pas si indépendantes que cela (voir supra)), plutôt que faire appel à la PFL mutualisée (en principe) de la CACM dès la PFL commencera à commercer avec ces franchisés et que ses propres producteurs en auront pris connaissance.

Conclusion provisoire : dans ce contexte d'ensemble, n'est-il pas au plus haut point probable que les chaînes de la grande distribution se comporteront de manière quasi « mafieuse⁴¹ » aussi longtemps que leur gouvernance n'est pas revue de fond en comble ainsi que profondément modifiées certaines « règles » de la vie sociale qui rend ces pratiques possibles ? **Non seulement les franchisés, mais aussi tous les acteurs des filières en amont sont objectivement à la merci de ces grands groupes qui peuvent amener ainsi facilement à leur disparition.**

Commercer avec des **entreprises au comportement déloyal et non solidaire**, qui plus est, **très puissantes, c'est économiquement se mettre dans un risque de (trop) forte dépendance, et dès lors risquer de se soumettre tôt ou tard à leur « loi » ou disparaître⁴²**. Ne serait-ce pas commettre l'erreur de faire entrer le loup dans la bergerie ?

8.5.3.1.3 Le problème le plus fondamental

Ainsi que nous venons de le montrer, **pouvoir travailler avec des grandes et moyennes surfaces**, qu'elles soient ou non franchisées depuis de grands groupes, offre indéniablement pour avantage de

⁴¹ Entendons, dans le présent contexte, la façon de penser suivante : « Ou bien tu fais ce que je te dis de faire, ou bien ton entreprise disparaît ».

⁴² Il faut bien sûr bien distinguer ici entre les travailleurs et les personnes qui se trouvent au sommet de ces organisations. Ce sont ces dernières (et leurs actionnaires) qui font percoler ce système tordu dans toute leur organisation (ces personnes ne sont-elles pas formées, rappelons-le, dans nos universités où on leur apprend à « penser » et à se comporter ainsi ?).

pouvoir booster le développement économique dès le court terme, mais pour désavantage d'entrer en trop forte dépendance économique (sans compter les problèmes d'images mentionnés ci-dessus). Cette **dépendance économique**, devient un **levier de pouvoir** pour les groupes puissants.

Qu'en est-il toutefois de certaines GMS qui sont totalement indépendantes de grands groupes ? Quand bien même ces entreprises ne travaillent pas dans un esprit déloyal et de lucre à tout prix (ce fut le cas d'un supermarché bio dans la région de Charleroi qui se montra particulièrement solidaire de la CACM, de ses producteurs et de Circulacoop), **ce risque ne disparaît jamais totalement pour autant**. Il suffit que les actionnaires d'une telle entreprise la **revendent** à un grand groupe, ou à une équipe qui travaille avec un tout autre état d'esprit en faisant abstraction des réalités humaines de terrain, et voici que le risque d'être soumis à un pouvoir économique délétère, ou d'être à son service (via des pratiques de social et green washing par exemple, etc.) réapparaît. **Tant qu'il demeurera possible de nommer à la tête d'entreprises des personnes avec un tel état d'esprit, et/ou qu'elles parviennent à s'y maintenir**, ce problème de fond demeurera lui aussi. L'enjeu de base et à long terme consiste entre autres à revoir fondamentalement les règles d'attribution du pouvoir décisionnel au sein des entreprises. Cet enjeu vaut aussi pour des structures logistiques comme « Made in BW » qui dépendaient du pouvoir politique, lequel n'est pas mécaniquement vertueux du seul fait que les personnes qui y siègent sont des élus.

Un problème similaire pourrait de même se poser si la PFL Circulacoop vendait ou achetait ses marchandises à des **structures coopératives en circuits courts** wallonnes qui seraient animées par un esprit de pur conquête économique (par exemple, une centrale d'achat sous forme de coopérative qui ferait pression sur les prix des producteurs le plus possible à la baisse ; nous avons déjà entendu de tels témoignages).

Le milieu des petites coopératives, et le milieu de l'ESS ne sont donc pas préservés de telles graves dérives⁴³.

Bref, s'il n'existe pas une volonté d'équité et de solidarité d'un bout à l'autre de la chaîne, qui se traduit par des conceptions, par des pratiques économiques concrètes, par certains processus décisionnels, notamment et principalement au sein de la direction des entreprises, ce problème fondamental réapparaîtra constamment et prendra nécessairement le dessus. Il est *peut-être* atténué lorsque les acteurs sont de moindre puissance économique (quoique...) mais il apparaît toutefois aussi avec ceux-ci. Les petits producteurs et petits magasins ne sont **pas** « vertueux » du fait qu'ils sont « petits » ; ils peuvent très bien par exemple instrumentaliser la PFL mutualisée, sans se soucier le moins du monde d'une solidarité d'un bout à l'autre de la filière comme le montre [l'exemple de la situation subie par Made In BW](#), mentionnée ci-dessus sous le titre « *La prédominance des intérêts court-termistes* ». Signer une charte ne mange pas de pain. **L'équité et la solidarité ne se promulguent pas. Il faut les *co-construire* et les *cultiver constamment*.**

Comment se prémunir des risques et dérives mentionnés ci-dessus, dans la mesure du possible ?

⁴³ Visionner par exemple cette vidéo : « Des salariés dénoncent les méthodes et les mensonges de Biocoop » (<https://www.youtube.com/watch?v=sEFZ20IIZFY>).

8.5.3.1.4 Quelques pistes envisagées pour qu'une PFL locale comme Circulacoop puisse éventuellement travailler avec des acteurs économiques (relativement) puissants

1) *Intégrer le plus activement possible, les acteurs économiques en question au sein même de la dynamique des tables de concertation, toutefois sous certaines conditions*

Tant que les entreprises sont « isolées », qu'elles fonctionnent de manière « firmo-centrée », elles ne peuvent pas faire autrement qu'avoir pour principal et même seul indicateur dans leur processus de prise de décision, le profit. Nous serions dans leur situation, que nous ne pourrions guère faire autrement.

(A) Lorsqu'elles participent aux tables de concertation, elles peuvent commencer à faire intervenir d'autres facteurs déterminant leurs décisions stratégiques, leurs relations commerciales, les prix et conditions acceptables, etc. La conscience et les engagements réciproques qui naissent grâce à ces tables de concertation associatives (et qui ne peuvent naître qu'à de tels moments), peuvent alors pas à pas **prendre la place du profit** comme seule balise d'orientation pour les choix stratégiques de chaque entreprise. Ce n'est **pas** tant la « moralité » des personnes qui joue ici, mais ce **sont la dynamique, la conscience et les engagements pris lors des tables de concertation, qui permettent de rendre le processus économique plus « vertueux »** (plus en phase avec les vrais besoins et donc la véritable nature de l'économie en réalité ; car l'économie est vertueuse lorsqu'elle n'est pas dénaturée par toutes sortes d'éléments qui lui sont étrangers). De firmo-centrée (pour reprendre cette expression d'un membre de l'équipe de la CACM) (ou « égo-centrée »), l'entreprise commence à devenir davantage alter-centrée (ou « éco-centrée »). Une finalité plus économique et sociale peut commencer à remplacer le profit comme seul indicateur et but, forcément seulement au travers de processus de concertation et de co-construction tournés vers le *réel*.

Il faut bien sûr, et ceci est une condition préalable pour que cette dynamique soit porteuse, que les participants partagent les mêmes intentions et représentations de base, jusqu'à un certain degré au moins. Ceux qui en restent encore aux anciennes représentations et qui veulent les appliquer telles quelles (s'en tenir à la seule économie de marché, à la guerre économique, à la loi du plus fort, à la recherche du pouvoir à tout prix, à tenter de tirer unilatéralement la couverture à soi, « cacher son jeu », etc.) ne pourront que dénaturer la dynamique, voire la détruire. **On ne doit pas inclure n'importe qui (un loup) dans cette bergerie.**

(B) Il s'agit aussi et surtout d'intégrer au sein des tables de concertation, les décideurs actifs au sein de chaque entreprise concernée, au moins lors de moments clé, en tous les cas.

On le voit bien dans l'exemple de ce super-marché bio Carolo qui s'était montré solidaire : c'est l'équipe des associés-directeurs qui déterminait, forcément, les pratiques acceptées ou non sur le terrain, et ce, quelle que soit la volonté des travailleurs de terrain de se lier ou non à la dynamique de la CACM. Impossible de se lier à la CACM sans leur décision. En outre, ce sont aussi seuls les décideurs qui avaient le pouvoir d'infléchir la stratégie commerciale de leur entreprise dans telle ou telle direction.

Ceci revient à dire, que si la CACM envisageait d'intégrer quand même un ou plusieurs grands acteurs de la distribution alimentaire au sein de ses tables de concertation (ce qui demeure toutefois encore très questionnable, vu les constats faits ci-dessus), cela ne serait envisageable **qu'à la condition sine qua non qu'il s'agisse de l'administrateur délégué ou d'un membre du comité de direction.**

Note : au Luxembourg, Oikopolis, qui est constitué d'agriculteurs, de petits magasins bio, de transformateurs locaux et d'un grossiste (Biogros), a intégré au sein de ses tables de concertation le groupe Cactus depuis les années 90 (il s'agit de la plus importante chaîne de supermarchés au Luxembourg). Le groupe accepta les règles et arrangements nés au sein des tables de concertation. Par exemple, il ne vendait pas les produits bio locaux moins chers dans ses chaînes de magasins que dans les magasins bio fournis par Biogros⁴⁴ Remarquons que le positionnement de Cactus pourrait toutefois un jour changer, lorsqu'un de ses administrateurs, qui participe aux tables de concertation, ne sera plus là⁴⁵ ! **Cet exemple éloquent montre donc que des accords loyaux et pérennes avec un chaîne de grande distribution au sein de tables de concertation... sont possibles.**

(C) Avant de se lancer dans la création de liens commerciaux avec des acheteurs de moyenne puissance (par exemple des franchisés de moyennes surfaces - MS), il faut, dans une certaine mesure au moins, **avoir consolidé la relation de loyauté des producteurs avec la PFL mutualisée**, car la tentation serait forte de vendre en direct aux MS. Une relation de loyauté se construira essentiellement grâce aux tables de concertation elle-même (en étant bien sûr conscient que là encore, ce n'est jamais gagné d'avance).

Que les lecteurs nous pardonnent de revenir toujours avec ce qui pourrait ressembler à une espèce d'acte de foi ou de laïus, mais nous ne voyons vraiment pas comment de la loyauté et de la solidarité pourraient soudainement apparaître et encore moins perdurer si les gens ne se connaissent pas, s'ils ne se parlent pas, s'ils ne connaissent pas leurs besoins, et s'ils ne s'engagent pas les uns vis-à-vis des autres (au moins moralement, dans un premier temps). Cette réflexion relève du simple bon sens en définitive.

2) Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier – Diversifier les acteurs (producteurs et acheteurs)

Même s'il est très intéressant économiquement parlant d'avoir parmi ses clients des moyennes surfaces (et aussi parmi ses producteurs des producteurs de taille moyenne), il est requis de toujours éviter la dépendance économique à un nombre trop restreint d'acteurs relativement puissants.

Par exemple, ne pas dépendre pour sa clientèle, principalement d'un seul groupe de moyennes surfaces (comme déjà indiqué : il suffit du décès d'un administrateur d'un de ces groupes, ou d'une revente, et tout ce qui a été longuement construit pourrait être rapidement détricoté, avec des conséquences économiques éventuellement catastrophiques).

⁴⁴ Biogros est un grossiste qui joue un rôle équivalent à Circulacoop au sein de ce projet d'inter-coopération luxembourgeois entre acteurs alimentaires bio en circuit court, à ceci près qu'en 2013 déjà, son chiffre d'affaires équivalait déjà à 23.000.000€ !).

⁴⁵ Nous ignorons l'évolution de ces accords au cours de ces dernières années.

La PFL locale pourra *peut-être* envisager de commercer avec *une* moyenne surface (par exemple un AD Delhaize), sur base d'une **analyse fine des besoins et de la situation d'un sous-territoire donné**. Si par exemple, à Viroinval, il n'existe pas d'épicerie, et que les gens vont exclusivement faire leurs courses dans une MS franchisée, pourquoi pas éventuellement envisager de *tenter une expérience de commercialisation* ?

Surtout si cette MS est déjà fournie par des producteurs relativement locaux qui voudraient précisément faire appel à Circulacoop pour y livrer leurs produits en les déchargeant de cette tâche. Les conditions commerciales pourraient aussi être négociées :

(1) par exemple via un contrat qui interdit d'utiliser l'image de la CACM par le groupe dont cette MS est franchisée.

(2) Il faudra aussi procéder à une analyse détaillée du contrat qui lie le franchisé à son groupe et clarifier les critères d'exclusion d'un partenariat commercial, le cas échéant en fonction d'éléments se trouvant dans les contrats.

3) Chaque fois que possible : contractualiser

Les producteurs/transformateurs, la PFL aussi (et même les magasins), doivent pouvoir réaliser des investissements avec confiance dans l'avenir, les premiers sachant **qu'ils peuvent compter** sur leurs clients (et inversement aussi d'ailleurs).

Il n'était encore guère possible de contractualiser formellement dans la phase germinative de développement de Circulacoop, car l'entreprise était vraiment encore trop jeune. Il semble qu'il fallait qu'elle fasse pour un minimum au moins ses preuves et ses maladies de jeunesse, pour en arriver à une possibilité de formaliser certains engagements. Un certain historique de développement doit exister pour que les partenaires soient mis en confiance et décident de contractualiser leurs engagements.

8.5.3.2 *La récupération des efforts de sensibilisation et de formation réalisés par des professionnels pionniers dans leur domaine, est-elle une fatalité ?*

Autre problème de fond évoqué lors de nos rencontres : **les pionniers du bio, des circuits courts, etc. sensibilisent, « forment et éduquent » les clients, voire aussi les producteurs. Lorsque ce processus est assez avancé et que des marchés y correspondant se développent⁴⁶, arrivent les grands groupes qui balaient les petites structures ou qui les phagocytent en peu de temps**. Leurs moyens et leur efficacité sont considérables⁴⁷.

⁴⁶ Nous avons rencontré un grossiste wallon qui formait des producteurs de fromages bio en vue de les aider à commercialiser leur production de manière bien plus large et professionnelle. Ils étaient enchantés de l'aide ainsi reçue... et lorsqu'ils arrivaient à maturité... ils vendaient leurs fromages aux détaillants via un autre grossiste ! Une piste de solution, pourrait être celle d'un contrat d'exclusivité entre le grossiste et le producteur de fromages, pendant une certaine période. Une autre piste pourrait par exemple être, celle où les acheteurs de ces fromages (les divers grossistes, les détaillants, etc.) « cotisent » en vue de rémunérer ceux qui forment les producteurs et ainsi améliorer la production tant en qualité qu'en quantité.

⁴⁷ Dans le fond, c'est ce qui s'est produit progressivement avec le plus gros du secteur bio au cours des années 1990.

Sans pouvoir développer davantage ici, disons simplement que **tant qu'il n'y aura pas un engagement structuré et conscient du consommateur final vis-à-vis de la filière solidaire** (du consommateur au producteur en passant par tous les maillons de la chaîne), tant qu'il ne fera pas **ses choix aussi sur cette base** (et pas surtout, voire uniquement, sur base du prix), les grands groupes et leur esprit au conséquences souvent destructrices sur le plan humain, de la santé et sur le plan environnemental seront gagnants et n'évolueront pas.

On ne résoudra pas ce problème à terme juste en créant un bar au sein d'espaces de convivialité. Pour parvenir à dépasser l'étape actuelle de sous-développement des circuits courts *équitable*, il faudra **aussi** que le consommateur moyen dépasse le stade de la conscience qui est, d'un certain point de vue, encore celle d'un adolescent.

Ceci montre qu'il faudra prendre du temps pour **concevoir des dispositifs d'engagements structurés des consommateurs (avec eux) qui vont au-delà de la simple sensibilisation**⁴⁸ (il s'agit d'une action nécessaire mais pas suffisante, en regard des enjeux susmentionnés).

D'autre part, il s'agira aussi de trouver des pistes qui permettent de reconnaître et de **valoriser**, financièrement aussi, **les actions de sensibilisation, de formation et de lancement de filières locales réalisées par les entreprises pionnières, tant auprès des producteurs qu'auprès des consommateurs**. Nous n'avons pas déjà exploré ces pistes, ce qui ne peut d'ailleurs se faire **qu'avec** les acteurs concernés.

8.5.3.3 Quid des marchés publics (MAPU) ?

Faut-il éviter ou non les marchés publics ? Quels avantages et désavantages ?

Sans entrer ici dans le détail, rappelons qu'il existe plusieurs types de MAPU : (1) les MAPU de travaux, (2) les MAPU de fournitures et (3) **les MAPU de service**⁴⁹. Les règles de publicité, de sélection, de réception, d'exécution... sont différentes en fonction du type de marché.

A la fois, et ceci montre la complexité d'ensemble de ce processus, l'action des grandes surfaces a contribué au développement du bio à une échelle beaucoup plus vaste que n'eussent pu le faire les « petits acteurs »...

⁴⁸ Dont on peut vraiment se demander quelle est son efficacité, surtout en regard de son coût et du fait que ce sont « souvent les mêmes publics » que l'on rencontre là où sont organisées des séances des actions de sensibilisation.

⁴⁹ En résumé et pour rappel : (1) **Le marché public de travaux** a pour objet soit l'exécution, soit conjointement la conception et l'exécution de travaux ou d'un ouvrage. Un ouvrage est le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique.

(2) **Le marché public de fournitures** est le marché public autre qu'un marché public de travaux ayant pour objet à titre principal l'achat, le crédit-bail, la location ou la location-vente, avec ou sans option d'achat, de **produits**.

(3) **Le marché public de services** est le marché public autre qu'un marché public de travaux ou de fournitures. **Un marché public ayant pour objet à la fois des fournitures et des services est considéré comme un marché public de services lorsque la valeur des services en question dépasse celle des fournitures incorporées dans le marché.** Un marché public ne comportant des travaux qu'à titre accessoire par rapport à l'objet principal du marché est considéré comme un marché public de services.

8.5.3.3.1 Développement des circuits courts bios et MAPU : quelques freins classiques et pistes de solutions

- Au cas de développement d'une « centrale d'achat » d'aliments auprès de producteurs locaux, en vue de répondre de manière groupée à des MAPU : il est utile de savoir que la plupart des producteurs tiennent fortement à leur indépendance. Les centrales d'achat sont des structures qui peuvent **faire peur** à nombre d'entre eux, car en effet il existe un risque accru de **se voir imposer des prix ou des conditions** plus ou moins inacceptables par celles-ci. Un travail de concertation est donc préalable (duquel peut croître progressivement de la confiance), de même que prendre soin de la gouvernance, de telle façon à éviter des **prises de pouvoir unilatérales** au sein de telles structures, qui pourraient ensuite se retourner contre l'intérêt des producteurs eux-mêmes (situation classique). Les rencontres et les **concertations** devraient déboucher sur un **plan de gouvernance et un montage juridique équilibrés**, suffisamment **protecteurs** pour les intérêts des producteurs locaux (et pour les autres partenaires aussi).
- Autre frein évoqué : des fournisseurs potentiels renâcleraient fortement à répondre à certains MAPU, lorsque ceux-ci portent sur des **durées trop courtes**. Par exemple, s'il faut fournir des cuisines de collectivités locales avec des produits locaux, toutes sortes **d'investissements logistiques** sont souvent nécessaires, moins du côté de la production que de la transformation (ateliers de découpage, de transformation, etc.). Si le MAPU est limité à un ou deux ans... les producteurs et transformateurs prennent des **risques trop importants** : il suffit que l'année suivante le marché public soit octroyé à un autre fournisseur pour ne plus pouvoir rentabiliser les investissements consentis et se trouver rapidement en déconfiture. La durée de tels MAPU devrait dès lors s'étendre sur des périodes suffisamment longues.
- Problèmes **d'inadéquations** entre des cahiers des charges (abstraits) et la réalité des producteurs locaux. Exemple typique : une collectivité demande à des bouchers locaux de lui livrer X tonnes de côtelettes de porcs ou de steak de bœuf. Qu'est-ce que les bouchers font du reste de la viande de leurs bêtes ?
De plus, tant pour les fruits et légumes que pour la viande, la « consommation » devrait **davantage tenir compte des saisons, réalités de terrain**, etc.
- Nous avons déjà évoqué les **prix souvent trop élevés**, pour les collectivités, des aliments vendus en circuits courts.
 - Note pour information : au début des années 2010, l'ex GAL « Transvert » situé à Seneffe, Pont-à-Celles, les Bons Villers, avait expérimenté sur le terrain la fourniture de produits locaux auprès de collectivités locales et avait réussi à maintenir les prix dans une fourchette acceptable en jouant sur le grammage des plats cuisinés.
- La question de la « **progressivité des marchés** » est essentielle aussi : s'il existe soudainement un appel à projet pour un MAPU représentant un très forte demande alors que la production n'est

pas en mesure de suivre (ou l'inverse), le MAPU constituera pas une solution adéquate. Idéalement, selon les cas, il faudrait des MAPU qui intègrent une possibilité de progressivité sur base de réalités locales de terrain (par exemple : commencer par livrer une cuisine d'école dans un premier temps, puis étendre à une seconde cuisine, etc. au fur et à mesure de l'augmentation de la production, de la structuration de la logistique et de l'organisation des cuisines elles-mêmes...). On voit donc que la faisabilité de MAPU « locaux » est accrue si ceux-ci permettent une certaine souplesse et flexibilité (ce qui n'est pas évident du tout, précisément dans le cadre de MAPU dont le cahier des charges est souvent conçu de manière plutôt rigide).

8.5.3.3.2 Quelques arguments en faveur des MAPU pour les aliments durables distribués en circuits courts

Parmi les avantages d'un MAPU pour une plateforme logistique (PFL) telle que Circulacoop :

- Un MAPU a un aspect certes contraignant pour le grossiste (Circulacoop), mais aussi pour le pouvoir adjudicateur, qui doit, lui aussi, respecter le marché, peu importent les dissensions ou désaccords qui existent en interne (qui risquent de ne pas manquer dans certains établissements scolaires, par exemple). Passer par l'intermédiaire de MAPU, peut s'avérer très **protecteur** pour la PFL (en évitant ainsi d'être écarté du jour au lendemain au moindre problème rencontré).
- Vu ses exigences, ce type de marché contribue à « **sélectionner** » les **cantines et cuisines les plus motivées**. Le critère de sélection principal, concerne d'ailleurs moins la taille, grande, moyenne ou petite, des marchés visés, que la **motivation des partenaires, à savoir ceux qui veulent vraiment travailler ensemble et avancer ensemble**. L'organisation des tournées de livraison pourra être priorisée sur cette base, sans toutefois écarter les structures hors MAPU qui se trouveraient sur le chemin des tournées.

Par ailleurs, en de nombreux endroits en Wallonie, l'expérience a montré qu'il était tout à fait illusoire que beaucoup de producteurs d'aliments locaux s'approprient, à leur échelle, les MAPU. « Cela ne marchera jamais, c'est trop lourd à gérer » témoigne un connaisseur.

Un défi central serait dès lors peut-être de créer sur chaque territoire, à moyen terme, des entreprises, qui gèrent, pour les producteurs et acheteurs locaux, des MAPU de service (par exemple).

Par exemple, comme il y a de moins en moins de cuisines dans les cantines, un des enjeux pour celles-ci est de **faire cuisiner** les aliments en sous-traitance par des entreprises externes qui leur fournissent ensuite le résultat de ce travail (fournir « un repas par jour » présuppose en effet un marché de service plutôt qu'un marché de fourniture). Remarquons toutefois qu'opérationnaliser la fourniture d'aliments cuisinés est une activité complexe et que la création de telles entreprises ne peut se faire que pas à pas.

Nous avons été confrontés à un débat de fond quant au bien-fondé de faire cuisiner ou non les aliments par des entreprises extérieures :

- Certains acteurs pensent qu'il faut tout faire pour qu'il y ait des cuisines sur place dans les écoles, les crèches, etc. même si cela coûte plus cher : c'est très important pour développer la dynamique territoriale, la relocalisation de l'emploi, etc.
- L'expérience d'autres acteurs montre au contraire qu'équiper des cuisines au sein de collectivités présente des inconvénients majeurs :
 - Ce serait « vraiment très cher ».
 - Les mesures de l'AFSCA sont très complexes.
 - Les contraintes de conditionnement sont tellement importantes, que même des entreprises d'insertion déclinent ce type d'offre.
 - En Belgique, le nombre de repas chaud est très limité (la situation est très différente en France). Le ratio coûts-des-investissements/nombre-de-repas est peu avantageux en Belgique.
 - En milieu scolaire, si des moyens sont conférés à des écoles (par exemple pour équiper une cuisine (?⁵⁰)), la conséquence de ce coût supplémentaire est que ce qui est ainsi versé à un réseau d'enseignement par la Communauté Wallonie-Bruxelles, doit aussi être versé aux autres réseaux, selon les décrets de la Communauté Wallonie-Bruxelles.
 - A remarquer encore : en maisons de repos, le coût de production des repas ne représente quasi rien, car les personnes âgées mangent moins que les adolescents et suivent des régimes alimentaires spéciaux.

Sans aller jusqu'à fournir un service visant à préparer des repas, répondre en tant que PFL à des MAPU en vue de fournir des produits alimentaires à des pouvoirs adjudicateurs (MAPU de fournitures), dans le cadre d'une collaboration avec un collectif de producteurs locaux, peut en principe faire sens pour ces derniers, car ainsi que déjà mentionné, le plus souvent ils ne sont pas en capacité de s'approprier ces MAPU, et les sociétés de catering sont très activement à la recherche de produits bio en circuits courts.

Un MAPU pourra éventuellement contenir des clauses dites responsables, qui concernent les valeurs défendues par la CACM par exemple.

Rappelons **qu'en dessous de 30.000€**, les MAPU sont **très** simplifiés. Les enjeux mentionnés ci-dessus concernent donc avant tout les MAPU dont la valeur dépasse 30.000€. Pour roder pas à pas la fourniture de marchandises à des pouvoirs adjudicateurs, si leur volonté et la législation le permettent, débiter avec des MAPU situés sous la barre des 30.000€ constituerait une très bonne première étape.

En outre, **indépendamment des marchés publics**, lorsque l'acheteur n'est pas soumis à ceux-ci, il est déjà pertinent en soi de pouvoir passer un marché avec un cahier des charges qui peut contenir toutes sortes d'aspects distincts qui s'en inspirent (administratifs, techniques, etc.) pour « se faire la main » et formaliser un contrat adéquat.

⁵⁰ Au moment de rédiger le présent rapport, nous n'avons plus accès aux formulations légales exactes. Notre formulation pourrait dès lors être quelque peu sujette à caution.

8.5.3.4 Pour réussir commercialement, faut-il impérieusement « pousser les autres produits et commerçants » dehors ?

Selon un producteur local expérimenté de pâtes bio, **pour réussir commercialement sur le terrain, il n’y a pas le choix : quand on place un produit au sein d’un commerce, il faut bien que le commerçant décide de pousser un autre produit dehors.** Les surfaces commerciales ne sont pas extensibles à l’infini, ni les estomacs des clients.

C’est en effet ainsi que les choses se passent, et actuellement il ne saurait en être autrement.

Ce problème renvoie toutefois à **des déséquilibres extrêmement profonds de l’économie**, et même de toute la vie sociale :

- Globalement, nous sommes constamment en **crises de surproduction** dans presque tous les secteurs produisant des biens. On produit trop de biens (alimentaires notamment) par rapport à nos besoins. Ceci provoque notamment le malheur des agriculteurs.
- Notre productivité est devenue tellement importante, qu’avec bien moins de personnes, il est possible de répondre (dans nos contrées en tous les cas) aux besoins alimentaires de nombreux êtres humains qui pourraient ainsi être libérés de cette production alimentaire/matérielle, pour mettre leurs capacités en œuvre dans des secteurs non productifs matériellement, mais répondant néanmoins à des besoins fondamentaux qui demeurent, eux, très importants : éducation, recherche, culture, enseignement,...
- **Trop de capacités humaines, de forces de l’esprit humain (activité pensante) (ou de forces spirituelles si le lecteur préfère) sont engagées dans des processus de (sur)production matérielle, et trop peu dans les champs culturels, éducatifs, etc. qui eux, sont capables (et ont besoin) de consommer la production matérielle.** Bref, il s’agit de trouver un équilibre d’ensemble entre production matérielle (actuellement excédentaire) et vie culturelle-spirituelle dans le sens large de ces termes (lesquelles demeurent encore sous développées).

Il y aurait lieu de faire de longs développements à ce sujet... dont nous nous abstenons ici⁵¹. Bref, il y aurait lieu de penser des modifications à opérer à un niveau macrosocial, duquel dépendent aussi les nombreuses ramifications de la vie économique, y compris les circuits courts alimentaires.

Si aucune métamorphose n’était opérée à ces niveaux macrosociaux, les acteurs de terrain risquent d’en rester à des « alternatives » plus ou moins dérisoires.

8.6 Quid du développement des cantines de collectivité durables sur le territoire de CM ?

Remarque : ce point, davantage encore que tous les autres exprimés dans le présent document, requiert d’être confronté et complété par d’autres points de vue, notamment à ceux issus de

⁵¹ Ce qui devrait alors faire l’objet d’un ouvrage entier spécifiquement consacré à ce sujet ; ceci n’est pas l’objet du présent travail.

l'équipe de Manger Demain, qui est experte dans le secteur du développement des cantines de collectivité durables. Moins que jamais, nous ne prétendons à l'exhaustivité. Ce point complète les situations concrètes constatées par Circulacoop lors de la commercialisation au sein de cantines scolaires, telles que mentionnées dans le tableau sous le titre « Enjeux économiques » {du développement de Circulacoop en tant que grossiste}.

Points forts relevés par la CACM et Circulacoop :

- Livrer des cantines scolaires donne beaucoup de sens à la démarche de la CACM. **Ce sont des enfants qui bénéficient des aliments locaux de qualité** = les futurs adultes de demain. Toutefois, remarquons qu'à notre connaissance, les enfants issus de familles les plus précarisées ne prennent habituellement pas un repas chaud à l'école.
- La CACM et Circulacoop pouvaient s'attendre à **une meilleure visibilité** en livrant des écoles qu'en livrant des magasins, car en B2B, la visibilité pour le public est quasiment nulle.
- **L'image** est aussi plus parlante **quant à l'usage des fonds publics : ce sont des écoles et des enfants qui bénéficient principalement de ces subventions**, et non pas indirectement les acheteurs dans les magasins bio spécialisés. Selon l'expérience acquise par Manger Demain, les bonnes volontés étaient très présentes au niveau de l'approvisionnement : toutes les cantines voulaient obtenir du local ; tous les fournisseurs voulaient fournir les cantines. (TOUTEFOIS, dans les faits, c'était très compliqué de concrétiser ces volontés, alors que Manger Demain actionnait tous les leviers possibles).
- Enfin, il y avait un **engagement fort des pouvoirs publics** dans ce secteur (avec le Green Deal Cantines Durables de la RW ; des moyens accordés aux écoles pour l'alimentation la CWB, etc.). Autant faire **converger toutes ces forces ensemble**.

Parmi les freins rencontrés par les petits acteurs des circuits alimentaires courts pour développer ces débouchés auprès des cantines :

- Les cantines scolaires ne sont **pas toujours très professionnalisées**. Il s'agit souvent de **petites structures** ; la relation avec elles peut de ce fait être difficile à gérer. Les écoles sont aussi des **entités très complexes**, qui requièrent une mobilisation de multiples parties (la direction, les enseignants, les parents, le personnel de cuisine, le(la) chef de cuisine...) pour espérer *faire bouger les lignes et inscrire le changement dans la durée*. La vie interne de l'école va bien au-delà de ce qui peut être accompli par Circulacoop ou même la CACM. Nous n'avons pas de maîtrise sur ces aspects. Brefs, divers développements peuvent s'avérer lents, lourds... et limités et ce n'est pas le rôle de la CACM de concentrer tous ses moyens sur quelques cantines scolaires.
- **Un gros frein : le prix**. Les cantines sont confrontées à des plafonds budgétaires stricts. Même le prix grossiste augmenté de 10% est souvent déjà beaucoup trop cher. Et elles ont nombre de possibilités de se fournir via des entreprises spécialisées (« Solucious.be » par exemple...). Certes, il est possible de « jouer » sur la réduction du gaspillage, le grammage plus réduit aussi, etc. mais il demeure néanmoins un fossé entre ce que les cantines sont prêtes à payer et le coût des fournitures. Dès lors, Il faut que les cantines soient **réellement vivement convaincues par le projet** de la CACM et de Circulacoop pour faire appel à Circulacoop. **A terme, l'enjeu est que les collectivités soient prêtes à augmenter le prix des aliments achetés par les cantines et donc agir à ce niveau, principalement en subventionnant le coût de l'assiette au sein des cantines collectives durables.**

- Compte tenu des développements des dernières décennies, les **légumes** fournis aux cantines sont souvent **congelés**. Le fonctionnement et l'infrastructure des cantines est adapté à ce type de fourniture, et les cantines peuvent souvent **difficilement revenir en arrière**.
- L'inscription des élèves aux repas produits par les cantines scolaires, varie de semaine en semaine. Les **volumes** peuvent dès lors s'avérer **très variables**. Nous n'avons pas pu tester la commercialisation auprès d'institutions pour personnes handicapées, de homes pour personnes âgées ou auprès d'internats dont les volumes de commandes sont moins discontinus et en principe plus importants.
- Les cantines qui ont souscrit au Green Deal Cantines Durables étaient toutes très motivées selon Manger Demain. Toutefois, il y en avait toutefois relativement moins qui avaient souscrit au Green Deal sur le territoire de Charleroi Métropole, et surtout, les écoles communales, par exemple, dépendaient et dépendent toujours de communes, donc de marchés publics (MAPU) qui regroupent parfois plusieurs écoles, voir aussi les homes des CPAS, etc, ce qui peut en outre représenter d'emblée des volumes trop importants pour certains petits producteurs. **Pour trouver des débouchés auprès de cantines, il est donc nécessaire en principe de se centrer sur les MAPU et PAS sur les entités scolaires ou autres**, ce qui présuppose aussi pour les acteurs des circuits courts, qu'ils soient de petite ou de grande taille, de maîtriser suffisamment le fonctionnement des MAPU.

8.7 La faisabilité de la mise en place d'un incubateur de développement de projets de transformation d'aliments bio sur le territoire

Pour rappel, un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprise. L'incubateur peut apporter un appui en ce qui concerne l'hébergement, la formation, le conseil et le financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise⁵².

8.7.1 Analyse des besoins et de la demande

Avant d'envisager de mettre en place un incubateur spécifiquement dédié à la transformation alimentaire **locale**, il importe aussi de se poser les questions suivantes : existe-t-il une production suffisante **sur le territoire** pour envisager de la transformation alimentaire de cette production ? Et plus fondamentalement encore, existe-t-il une demande sur le territoire pour ces produits locaux transformés « légitimant » la mise en place d'un incubateur ?

Portons notre regard sur l'offre et la demande de produits non transformés, ne disposant pas de données relatives à l'offre et à la demande de produits transformés.

Au niveau de la production, l'étude Sytra⁵³ montre que pour certains produits, l'offre du territoire est suffisante pour répondre à la demande de la population.

⁵² https://fr.wikipedia.org/wiki/Incubateur_d%27entreprises

⁵³ Voir note 7.

Par exemple, 17% des superficies en **céréales** ou en **potatoes** du territoire suffisent (en théorie) pour répondre à la demande de ces produits. Le reste de la production peut être destinée à d'autres fins (alimentation animale, production d'énergie, exportations, etc.) Pour d'autres productions, par exemple les **fruits**, la demande de ces produits est nettement supérieure à la capacité de production. Il s'agit dès lors d'étudier dans le détail, l'offre et la demande potentielles filière par filière.

Toutefois selon l'étude Sytra, **lorsque l'on différencie le conventionnel du bio**, certaines **productions biologiques** du territoire **sont trop limitées** pour répondre à la demande spécifique en bio. La production bio de **légumes, fruits, légumineuses** et même **d'œufs** est déficitaire, voire nettement déficitaire par rapport à la demande.

En effet si **des producteurs bios sont présents** en nombre et part variables sur le territoire et que quelques (rares) réseaux de transformation et distribution existent, ils représentent des **volumes très faibles**.

Bon à savoir : selon les chiffres du bio 2020 communiqués par Biowallonie, les catégories de produits bio **en Wallonie** qui sont susceptibles de concerner un incubateur de projets de transformation alimentaire, sont, **par ordre de grandeur, les substituts de viande bio, le pain, les produits laitiers (yaourt, beurre, fromage frais, fromages...), les pâtes et la charcuterie**.

Si l'analyse est établie non pas sur le régime alimentaire belge moyen actuel, mais sur un régime alimentaire plus vertueux (notamment pour la santé humaine) comme le régime « EAT-Lancet⁵⁴ » par exemple (qui propose une assiette avec moins de viande, plus de légumes, de légumineuses, etc.), les productions locales de fruits, légumes *et légumineuses* deviennent très nettement insuffisantes par rapport à une demande qui deviendrait, sur base de cette assiette plus « vertueuse » plus importante, tandis que la production locale de viande demeurerait largement suffisante.

8.7.2 Préconisations

Ces premiers constats conduisent à préconiser, en matière de transformation alimentaire sur CM les actions suivantes (y compris dans l'éventualité de créer un incubateur) :

- Documenter les réseaux d'acteurs de plus grand volume (transformation et distribution) sur le territoire et **au-delà** (dans les provinces, provinces voisines, échelle wallonne). De façon générale, **clarifier et préciser quelles infrastructures de transformation sont déjà présentes sur le territoire et en Wallonie** (y compris en non bio).
- Si les acteurs de plus grands volumes sont inexistants, **appuyer une mise à échelle des initiatives existantes et non une multiplication de celles-ci** (risque de concurrence ; tendance à la superposition).
- Veiller à un équilibre entre production et consommation :
 - **Garantir l'existence d'une demande et la sécuriser**

⁵⁴ The EAT-Lancet Commission on Food, Planet, Health (<https://eatforum.org/eat-lancet-commission/>)

- Veiller à l'équilibre entre production et consommation s'avère encore plus important si un régime alimentaire particulier est préconisé (impacts sur les volumes consommés des productions)
- **Avant le développement de hubs logistiques/transformations :**
 - **Disposer/valider les données sur les volumes discutés par filière** et les changements effectivement possibles vers une production/alimentation dans les circuits courts à destination humaine.

D'une façon générale, nous manquons toujours actuellement de chiffres précis relatifs à la demande de produits bio locaux transformés.

Devant tant d'incertitudes, compte-tenu toutefois de ce que nous connaissons déjà des réalités du territoire de Charleroi Métropole, on pourrait imaginer qu'en vue de concevoir et opérationnaliser un incubateur de produits alimentaires locaux et bio, il serait envisageable de « miser » sur les productions suivantes :

- Les légumes et les légumes transformés (paniers de légumes, conserves, légumes de 4^{ème} gamme, potages...)
- Le pain
- Éventuellement une bière bio locale issue d'une micro-brasserie, en misant sur l'image « Ceinture alimentaire »

Toutefois, ceci demeure encore très théorique, pour les raisons suivantes :

- **La production effective au sein d'un tel incubateur dépend essentiellement des porteurs de projets.** Ceux-ci ont une vision bien précise du type de production qui les motive, et il sera attendu d'eux, qu'ils effectuent l'étude qui permet de bien clarifier la demande et même de « *garantir l'existence d'une demande et la sécuriser* ».
- **Il existe sur le territoire des porteurs de projets, voire des entreprises déjà installées, qui transforment des produits agricoles primaires.** Or, il s'agira d'« *appuyer à une mise à échelle des initiatives existantes et non une multiplication de celles-ci* ». La concurrence et la superposition entre petites initiatives sont à proscrire, d'autant plus dans un contexte de concurrence potentielle avec de grands acteurs.

8.8 La création d'espaces-test collectifs de maraîchers

L'espace-test maraîcher consiste en la **mise à disposition de terres agricoles à des maraîchers débutants pendant une période variable** (par exemple 3 ans). Pendant cette période, le maraîcher peut tester cette activité sans avoir dû faire l'acquisition de cette terre (ou sans devoir la louer). Le propriétaire de la terre peut être par exemple une asbl, une fondation, une commune, un CPAS, un particulier, etc.

Au-delà de la mise à disposition d'un terrain, des accès à l'eau, à l'électricité, du matériel, des espaces de rangement, etc. sont aussi mis à disposition de même qu'un accompagnement.

L'espace-test offre donc une grande opportunité de mettre à l'épreuve son activité agricole avant de se lancer dans divers investissements. Toutefois, au terme de la période de test, si elle fut accomplie avec succès, il faut changer de lieu. Or, pendant la phase de test, le maraîcher aura créé une filière commerciale liée au lieu qui lui assurera un revenu ; et déménager, parfois de plusieurs dizaines de kilomètres, signifie devoir recommencer tout le travail de commercialisation à zéro (voire de préparation du terrain).

Pour éviter ce type de situation préjudiciable aux intérêts économiques et commerciaux du maraîcher, certains opérateurs d'espaces-test maraîchers permettent une installation **pérenne** des maraîchers sur le terrain sur lequel ils ont effectué leur test (sous diverses conditions, variables selon l'opérateur). L'opérateur cherche ainsi régulièrement de nouveaux terrains visant l'installation de nouveaux tests maraîchers. Pour la facilité du propos, nous appellerons ci-dessous **espaces-test P** (P comme « pérenne ») ce type d'espaces visant, si possible, une installation définitive des maraîchers.

Un espace-test peut aussi avoir une dimension collective, à savoir être cultivé par un collectif de maraîchers. Il s'agit d'un cas plus rare (en quelque sorte un test dans le test...).

En 2021, la CACM et l'équipe de SAW-B ont participé à la préparation du lancement d'un espace-test maraîcher pour un **collectif** de maraîchers sur le territoire de Charleroi Métropole, avec pour partenaires principal la SAACE Azimut et ce, jusqu'au moment de l'appel à candidatures qui a été lancé la même année (dans le cadre du projet pilote soutenu par la Wallonie : « Accompagnement de collectifs vers l'autocréation d'emploi »⁵⁵).

Pour information : 3 collectifs ont répondu à cet appel à candidature.

- Un projet situé à Sart-Dame-Aveline (commune de Villers-la-Ville, « frontalière » au nord de CM) : Terre du Soi Vivant. L'ambition du projet était de proposer au personnel des entreprises des légumes locaux issus du maraîchage sur sol vivant ([une asbl a été créée en 2023](#), mais les initiateurs du projet ne nous ont pas communiqué de nouvelles).
- Un projet situé dans un ancien couvent, sur le site de www.jumet.bio. Le candidat intéressé était socio-économiquement dans une situation trop fragile (pas de moyens pour faire certains investissements et trajets trop longs). Finalement c'est l'AID Soleilmont qui s'est installée sur ce site pour y pratiquer du maraîchage avec ses stagiaires.
- Un projet situé au « Parc Nelson Mandela » à Monceau-sur-Sambre, porté par deux maraîchères qui cherchaient des repreneurs. Nous ignorons quelle fut la suite.

Avant le lancement de l'appel à candidature, une note de cadrage détaillée a été ainsi produite, ainsi que les critères de recevabilité des candidatures et d'évaluation. De très nombreux contacts ont aussi été entrepris avec des personnes ou organismes expérimentés, des propriétaires de terres agricoles, des structures d'accompagnement en maraîchage biologique, des partenaires potentiels, visant une collaboration « intégrée ».

⁵⁵ <https://www.starterwallonia.be/accompagnement-entrepreneurs-en-collectif/>

Lors de toutes ces rencontres, l'équipe de la CACM a recueilli nombre d'informations et de partages d'expériences très précieux en vue de créer, le cas échéant, des espaces tests maraichers, notamment sur le territoire d'une ceinture alimentaire. Nous en relatons l'essentiel ci-dessous, en commençant par le témoignage d'un espace test en Wallonie qui a « dysfonctionné » (ce qui permet, utilement, de ne pas reproduire les mêmes erreurs !). Ce témoignage demeure anonyme.

8.8.1 *Retours d'une expérience menée en Wallonie dans un espace-test*

Selon la personne interrogée, formateur en agriculture biologique, ce projet d'espace test s'est avéré très compliqué, notamment car si les porteurs de projets avaient déjà suivi le cours de gestion (d'entreprise), **ils n'étaient pas dans l'obligation d'avoir suivi des formations spécifiques au secteur maraîcher** (tant au niveau des techniques agricoles qu'au niveau du business plan **spécifique** au secteur du maraîchage). Or, cela n'a strictement aucun sens de démarrer un test avec des personnes qui n'ont pas suivi **avec succès** ces formations spécifiques.

Le projet d'espace test a engagé un **réfèrent maraîcher** (celui-ci est en principe régulièrement de passage sur le site de production et donc physiquement très proche des personnes encadrées). L'engagement de référents maraîchers se fait classiquement dans les espaces-test, en France notamment.

Toutefois cela a été ici encore « très compliqué » :

- Un réfèrent maraîcher ne saurait à lui seul proposer tout un programme de formation.
- Le réfèrent maraîcher était engagé à 1/5 ETP seulement. Finalement, il y a eu engagement successif de 3 référents maraîchers qui n'ont pas eu le temps d'établir la méthodologie pour conseiller, pour rendre compte des trajectoires de formation, le suivi des parcours, etc.
- Les conseils des référents maraîchers n'étaient pas pris en compte. Il y avait de vives résistances par rapport à leurs conseils chez les apprenants.

Autres problèmes majeurs constatés dans le cadre de cette expérience « d'espace-test » :

- Les responsables de l'espace test ont accepté des candidats très différents et *seulement sur base de critères de couveuse d'entreprise* (voir le premier paragraphe ci-dessus).
- Il n'y eut aucun diagnostic suivi d'un plan de formation *adapté* au porteur.
- *Pas de parcours intégré* non plus. Ce que faisaient la SAACE et le programme d'accompagnement technique était très déconnecté. Il n'y a pas eu une concertation effective pour réaliser une vraie analyse d'ensemble. Il n'y avait pas non plus de vision vraiment intégrée des porteurs.
- Les outils au niveau de l'espace test ne convenaient pas du tout.

8.8.2 *Parmi les conditions à remplir pour lancer un espace-test (espace-test P) à prendre en considération dans le dispositif d'aide*

Certains de nos contacts ont exprimé qu'il **faut une vraie concertation entre partenaires pour**

évaluer les compétences du porteur de projet **avant** de démarrer (par exemple des grilles d'auto-évaluation).

Il faut aussi que les candidats aient dans leur formation les **cours A** + un stage **déjà réalisé** (et pas un simple stage de découverte), et qu'en outre il y ait eu une **évaluation du stage**.

Non seulement le candidat doit déjà avoir acquis une certaine compétence technique, mais il doit **aussi avoir la capacité, jusqu'à un certain degré au moins, de produire un plan d'affaires**. Même si ce qu'il a produit comme plan d'affaires était un « échec » lors de sa formation (= un plan d'affaires qui ne tenait pas la route ; un plan d'affaires non viable), **si c'est un porteur qui est prêt à questionner la viabilité de son plan d'affaires**, à accepter les retours qui lui sont faits à ce sujet, alors il peut être un candidat ad hoc. S'il n'est pas capable de cette remise en question, s'il s'obstine dans une voie sans issue, il ne faut pas le retenir.

Les pourvoyeurs de candidats potentiels **sont les organismes qui forment** les candidats et qui ont la **capacité d'évaluer** en fin de parcours de formation, si un candidat est apte ou non à démarrer un test.

Il s'agit toutefois d'être ouverts aux divers opérateurs de formation ainsi qu'à des profils de candidats provenant de ces filières de formation. Ce qui importe, c'est que le contenu et le parcours de formation atteignent des niveaux suffisants pour envisager ensuite de débiter un test (attention : ce n'est pas toujours le cas !).

8.8.3 Attention à la saisonnalité, pour la création d'espaces-test

La saisonnalité, à la fois du parcours de formation qui précède le test, et celle du test lui-même joue un rôle crucial.

Par exemple, les formations au Crabe débutent en janvier de chaque année pour s'achever en décembre (c'est une contrainte qui est imposée par les pouvoirs publics).

Nous présumons dès lors que ce n'est qu'à l'automne, au plus tôt, qu'un organisme comme le Crabe peut avoir éventuellement identifié des candidats potentiels pour débiter un test.

La saisonnalité du maraîchage lui-même est bien sûr essentielle aussi : le plan de culture et l'achat des semences se font généralement déjà dès le mois de décembre, parfois plus tôt encore. Ceci présuppose aussi d'avoir déjà une idée de la terre qui seraensemencée (non seulement la surface agricole, mais la qualité du sol aussi (et sa nature), etc.

Ce qui signifie dès lors qu'il faut dans le contexte d'un espace-test, avoir identifié, dans le cadre d'un dispositif d'aide aux porteurs, *avant* décembre, voire *avant* novembre, des candidats évalués « suffisamment compétents » par des organismes de formation ET à la fois décidés à se lancer dans la préparation de la saison à venir (par exemple 2022) en s'y investissant suffisamment à fond dès avant la fin de l'automne (2021, selon cet exemple).

8.8.4 Le financement des gestionnaires des espaces-test, espaces-test P et couveuses

Perma-project⁵⁶, couveuse d'entreprise maraîchère, semble avoir identifié des paramètres de fonctionnement et une méthode d'organisation du travail, particulièrement efficace pour rendre viables les entreprises qui y sont couvées.

Parmi les facteurs de réussite actuels de ce projet, les compétences **très vastes et pointues** du gestionnaire-fondateur de Perma-project jouent un rôle essentiel (compétences très étendues notamment dans le domaine du management et de la réflexion financière). Le fondateur s'est engagé à 100% dans ce projet (qu'il porte avec un véritable *esprit entrepreneurial*, toutefois bénévolement).

La rencontre de ce gestionnaire, a montré que pour que des projets d'espaces-test et couveuses puissent être dupliqués dans toute la Wallonie et monter en échelle, **des sources de financement pérennes devraient pouvoir être dégagées pour financer le travail de gestion et de coordination de telles personnalités, aux compétences spécifiques et pointues**. Le bénévolat ne peut être la règle.

8.8.5 Aides à l'installation ADISA

Les maraîchers qui s'inscrivent dans un espace test, souhaitent en principe pouvoir obtenir une prime à l'installation.

Lorsque des producteurs veulent obtenir des aides ADISA (aides à l'installation et à l'investissement agricole), il y a *obligation* de passer par un organisme agréé pour consultance en vue de l'obtention de ces aides⁵⁷. Le Carah, par exemple, est un tel organisme. Selon le Carah il devrait être possible d'être en coopérative d'activité (SAACE) et en phase test dans ce cadre, et ensuite de demander les aides ADISA (alors que l'activité a déjà débuté pendant la phase test). « Tant qu'on est demandeur d'emploi au sein de la coopérative d'activité, et pas déjà indépendant, il ne devrait pas y avoir de souci ». Par contre, pour pouvoir obtenir ces aides, il faut qu'il y ait une parfaite convergence entre plusieurs dates : la date officielle où l'on devient indépendant (inscription à la BCE (= perte du statut de demandeur d'emploi)) ; la date d'inscription à la RW comme agriculteur (pour obtenir son numéro d'agriculteur) et puis (sauf erreur de compréhension de notre part), la date de demande d'aide ADISA. Toutes ces dates doivent absolument converger en une date unique.

Il y a bien sûr encore bien d'autres conditions à respecter pour espérer obtenir les aides ADISA que nous ne détaillons pas ici, notamment faire la preuve d'atteindre certains seuils de revenus et de rentabilité dans son projet d'installation.

Des porteurs de projet d'installation en maraîchage ayant transité par une SAACE, se sont pourtant vu interdire l'accès aux aides ADISA.

La raison principale de ces refus, nous a expliqué Christopher Bosny le 7/09/2021, concernait la nature du contrat qui lie un demandeur d'emploi et la SAACE qui l'héberge :

Les contrats entre SAACE et demandeurs d'emploi accompagnés, précisent en principe que le demandeur d'emploi demeure *responsable* de l'activité économique réalisée (même si les activités économiques sont administrativement réalisées au nom de la SAACE). S'appuyant sur ce fait, des

⁵⁶ <https://www.permaprojects.be/>

⁵⁷ Sous réserve que cette obligation soit toujours en cours en 2024.

aides à l'installation ont déjà été refusées par le passé par le SPW. Job'In aurait exploré les possibilités de modifier le contrat SAACE-demandeur d'emploi pour rendre possible les aides à l'installation. Or, il existait un cadre légal, déterminé par le Forem et l'Onem, qui pourrait rendre toute possibilité de modification caduque.

A ce stade, **il demeure dès lors nécessaire de réaliser des investigations pointues et de rencontrer les institutions concernées, pour examiner comment trouver une solution concrète à cette problématique.** Ceci n'a pas pu être réalisé dans le cadre du projet de la CACM.

Il conviendra aussi de vérifier, avec les institutions concernées, quelles sont les conséquences éventuelles en matière d'accès aux aides ADISA lorsque des maraîchers obtiennent une subvention (allant jusqu'à 5.500€) pour se faire accompagner au sein d'un espace test, dans le cadre d'une collaboration entre une SAACE et une agence conseil en économie sociale. Ces aides pourraient-elles être refusées du fait que les maraîchers ont obtenus une telle subvention ?

Autre remarque qui concerne des projets de **collectifs** de maraîchers⁵⁸ : Il faut veiller à ne pas introduire de dossier de demande d'aide à l'installation en tant que collectif, mais bien en tant qu'individualités, qui portent chacune la responsabilité de leur propre projet (soit en tant qu'agriculteur indépendant, soit en société unipersonnelle), sinon l'aide ne sera pas accordée.

8.8.6 Une législation qui peut être peu, voire pas du tout, appropriée aux fermes partagées et dès lors à des espaces maraîchers collectifs et partagés

Voici un exemple type : le Décret wallon « Électricité », en son article 15 bis, interdit les réseaux électriques privés. Autrement dit, si plusieurs projets ayant chacun une personnalité juridique différente sont installés sur une ferme avec un seul raccordement électrique, ils sont dans l'illégalité. Dès qu'ils demanderont par exemple une modification de puissance à ORES, ils seront obligés de faire des raccordements séparés par entité juridique et dès lors de fragmenter le réseau.

Ceci est particulièrement pénalisant pour les fermes, qui sont par définition presque toujours isolées, et non en zone d'habitats. Ceci rend ces raccordements très coûteux et entièrement à la charge des fermes.

En outre, en fragmentant les réseaux des fermes partagées, cela réduit l'intérêt économique d'investir dans de la production d'électricité « verte » en réduisant la part d'autoconsommation.

Le Décret « Électricité » prévoit certes des exceptions, notamment pour des espaces de co-working, mais uniquement pour des immeubles de bureaux.

Le 31/10/2022, dans un avis détaillé adressé au Ministre wallon de l'énergie, la CWaPE conclut « qu'il n'est pas justifié de faire évoluer la législation relative aux réseaux privés admis afin de

⁵⁸ Ici encore, sous réserve d'éventuelles modifications du fonctionnement ADISA depuis 2022.

permettre la création de réseaux privés dans certaines situations rencontrées dans les « fermes partagées »⁵⁹. Il n'y a guère d'espoir de pouvoir faire évoluer la législation sur ce point actuellement.

8.8.7 Pollution des sols – Retours de la visite d'Espaces'ter

Nous avons rencontré les porteurs du projet Espaces'Ter⁶⁰. Ils envisageaient à l'origine d'installer les espaces tests P ("pérennisables") sur plusieurs ha, sur les hauteurs de Verviers, dans un bel environnement verdoyant. Des analyses de sol furent effectuées en novembre 2020, et il fallut attendre février 2021 (!) pour obtenir enfin les résultats : les analyses montraient que le niveau de pollution du sol était "très limite" selon les porteurs (il s'agit presque toujours d'excès de cadmium ; mais pas seulement).

Les responsables d'Espaces'ter ne voulaient pas faire prendre de risque au maraîcher. En effet, il suffit qu'il y ait un peu de sécheresse, pour que le taux de métaux lourds dans certains légumes risque de grimper et dès lors que des lots entiers soient rejetés. Dans de tels cas, il faut s'attendre à des analyses répétées de la part de l'AFSCA, jusqu'au moment où plus aucun problème ne soit constaté (ce qui peut s'avérer être régulier et sans limite...).

Dans la pratique, les enjeux sont encore plus compliqués et incertains : en effet, un légume jeune ne présente pas nécessairement le même niveau de pollution aux métaux lourds... qu'un légume plus mature. En outre, d'autres facteurs peuvent aussi jouer (parfois il ne s'agit pas de la sécheresse, mais au contraire de la pluie... ou encore de la variété de légume). Comment prévoir ce qu'il en sera ?

Les maraîchers installés sur des terrains dont le niveau de pollution est en dessous des normes, mais relativement proche de celles-ci, sont donc confrontés à des risques importants, incessants et très imprévisibles de ce fait.

A ceci s'ajoute qu'une analyse de sol, coûte environ 50€ par analyse. C'est impayable pour de petits maraîchers lorsqu'il faut les multiplier.

Les responsables d'Espaces'ter ont dès lors décidé d'installer en urgence Simon, le maraîcher qui devait produire sur les hauteurs de Verviers, à Dolhain.

Ce qui est frappant selon leur témoignage : **même en pleine campagne, le niveau de pollution des sols peut être relativement important.** Plusieurs facteurs peuvent jouer un rôle déterminant :

- Un facteur géologique (la nature du sol elle-même).
- Un facteur lié à des industries et mines existant par le passé (ce fut le cas à Dolhain et environs).
- Un facteur lié à des pollutions aériennes (dépôt de fumées industrielles - c'est le cas dans toute la vallée de la Vesdre).

⁵⁹ Voir l'avis de la CWaPE communiqué au Ministre wallon de l'Energie, daté du 31/10/2022, intitulé « [Possibilité d'extension aux « fermes partagées » des exceptions de réseaux privés admis](#) ».

⁶⁰ <https://espaces-ter.be/>

Enfin, Benoit Delhez du GAL du Pays de Herve, expliqua que **l'UE venait de modifier récemment les règles du jeu : les normes relatives à la pollution des sols étaient devenues beaucoup plus sévères**. L'UE considère en effet que de tels progrès ont été effectués en matière environnementale ces dernières années, que certains seuils de tolérance à la pollution par métaux lourds peuvent dorénavant être considérablement abaissés.

Ce qui signifie que certains maraîchers établis de relativement longue date pourraient dorénavant produire des légumes non conformes aux nouvelles normes.

Pour toutes ces raisons, il est raisonnable de penser que s'il existe des terres situées dans des friches industrielles qui pourraient être mise à la disposition de producteurs-agriculteurs, il faut *a minima* que **les analyses de sol montrent que le niveau de pollution est nettement inférieur aux seuils** acceptés par l'UE (et nous présumons, par l'Afsca) avant d'envisager un contact avec la CACM ou des organismes analogues visant la création d'espaces tests.

Le témoignage de l'équipe d'Espace'ter montre que **même dans le cas de terrains situés en pleine campagne**, il est indispensable de veiller à faire des analyses préalables de pollution du sol, de s'y prendre suffisamment à temps et de s'assurer que le niveau de pollution du sol soit (nettement) inférieur aux seuils légaux.

Pour aller plus loin : <https://www.terrestres.org/2021/07/29/sols-entre-contaminations-et-reconstitutions/>

8.9 La création d'un hub

8.9.1 La situation à l'origine de la volonté de créer le hub.

Initialement, la volonté du Gouvernement wallon était d'utiliser 16 millions d'euros issus du plan de relance européen pour faire trois hubs : un à Liège, un à Namur et un à Charleroi. Le but était de faciliter la transformation et l'acheminement de produits alimentaires durables, locaux et équilibrés auprès des collectivités (crèches, écoles, maisons de repos, hôpitaux, etc.), des professionnels et des citoyens, et à améliorer l'accès à une alimentation saine pour toutes et tous. Les hubs seront dédiés à des activités de grossiste, de stockage, de transformation, de distribution et de commercialisation de ces produits, par des entreprises d'économie sociale.

Or, au moment où SAW-B engage la personne responsable du « projet Hub », Xavier Anciaux, l'idée qui circulait encore, relative au territoire de Charleroi Métropole, était de réaliser sur ce territoire trois petits hubs : un à Gosselies, un autre à Charleroi et le troisième dans le sud de la botte du Hainaut.

L'idée du gouvernement Wallon n'était pas seulement de créer un seul hub sur le territoire de Charleroi Métropole, mais aussi de le créer sur le marché vespéral, avec une légumerie de près de 2000 m². D'emblée, ce projet d'une vaste légumerie semblait difficilement possible, voire impossible.

Quelles étaient par ailleurs les possibilités et la volonté des coopératives locales d'économie sociale, travaillant en circuits alimentaires courts, ainsi que d'autres usagers ou acteurs économiques concernés par le futur hub ? Il fallait dès lors « tâter » tout d'abord le terrain.

8.9.1.1 Demandes, freins et obstacles au sein de petites coopératives et producteurs locaux

Or les coopératives et les petits producteurs locaux étaient **avant tout demandeurs de solutions logistiques locales et de mutualisations**. Leur vision de la légumerie se limitait à une petite structure de quelques dizaines de m² tout au plus. En réalité, leurs demandes n'étaient pas très claires et ils n'étaient pas déjà prêts à travailler dans le cadre d'un hub.

En outre, initialement, dans le sud de la botte du Hainaut et à l'est du territoire de Charleroi Métropole régnait en ce temps, dans deux coopératives de distribution qui regroupaient des producteurs locaux en bio, **une méfiance certaine** par rapport à des **projets qui pourraient être perçus comme étant concurrents** par rapport à leurs propres activités économiques sur leur territoire, et ce malgré la volonté manifeste de la CACM de défendre leurs intérêts et besoins, et sa collaboration active avec eux depuis de nombreux mois (ils participaient à des réunions avec la CACM, voire organisées par elle). Ces acteurs entretenaient notamment une méfiance à l'égard de la société coopérative Circulacoop (récemment créée), pourtant issue initialement de la volonté de tous ces acteurs locaux de la CACM de mettre sur pied une solution logistique qui serait à leur service. Cette méfiance avait sans doute été renforcée par une sérieuse erreur commise par cette coopérative au moment de son lancement dans sa relation humaine et commerciale avec un couple de producteurs locaux.

Quoiqu'il en soit, il existait aussi (et existe probablement toujours) **une grande peur récurrente** au sein de ces deux coopératives, à savoir : la peur que si le hub de Charleroi Métropole se mettait à se développer, ainsi que le CaroloStore, ces activités économiques pourraient en quelque sorte vider les campagnes de leurs produits et les deux coopératives en question n'auraient plus de produits à vendre. Cette légende urbaine selon laquelle les **campagnes locales seraient soi-disant vidées de leurs produits locaux destinés à leurs consommateurs locaux, du fait de projets situés dans la région de Charleroi**, existait en réalité de longue date et constituait un des **freins principaux à la coopération** entre ces acteurs économiques locaux à l'échelle du territoire de Charleroi Métropole.

Remarque : une telle vision étiquée est cependant aussi répandue sur d'autres territoires en Wallonie, et n'est pas propre au territoire de Charleroi Métropole. Rappelons que le but des ceintures alimentaires n'est pas de « vider » les campagnes de leurs producteurs et produits, mais au contraire de les « remplir » en quelques sortes d'activités économiques locales, y compris en faveurs des besoins des consommateurs locaux (il s'agit de renforcer les circuits courts).

À ceci s'ajoutait aussi pour des raisons idéologiques, chez certains acteurs, mais pas tous, un manque d'ambition fondé sur **un refus de toute croissance**.

D'autres « petits » acteurs locaux avaient par contre de l'ambition et voulaient développer leurs activités économiques grâce à un hub logistique, une légumerie, etc. Toutefois, malgré ce bel élan et cette volonté, il existait un problème de ressources humaines, à savoir un manque de personnes ayant les **capacités de porter une vision** et les compétences pour incarner concrètement un tel développement.

Enfin, nombre d'acteurs locaux précités cultivaient aussi **une véritable méfiance par rapport au monde politique et à ses « satellites »**, laquelle était... alimentée par des comportements réels issus de celui-ci !

Or la CACM n'était pas sous la coupole d'une organisation politique, elle en était totalement indépendante (SAW-B est en outre une organisation pluraliste).

Par contre, au niveau local, la sphère politique avait créé son propre projet, Food-C, une structure parallèle à la CACM dont une *partie* des objectifs étaient ceux de la CACM (!) : dans ce contexte, aux yeux de mains acteurs associatifs, coopératifs et d'entrepreneurs locaux, il apparaissait que le but de Food-C manifestait avant tout une volonté politique de « récupérer » le travail effectué dans le domaine des circuits courts alimentaires et de capter des subventions en sa faveur, plutôt qu'une authentique *mise au service* de compétences et de moyens en faveur des initiatives et acteurs de ces circuits.

À la CACM, on pensait dès lors, de ce fait, ne pas être amalgamés par les acteurs économiques locaux avec de telles intentions pas très louables, réelles ou présumées ... Or au contraire, il fallait régulièrement aussi démentir, auprès certains de ceux-ci, la croyance que la CACM n'aurait été, « elle aussi », qu'une espèce de marionnette aux mains d'intentions politiques peu avouables, qui se réaliseraient en sus au détriment des intérêts des acteurs économiques locaux engagés dans les circuits courts.

Remarquons enfin que nous rencontrâmes sur le territoire un organisme actif dans le domaine des circuits courts alimentaires lequel rassemblait des producteurs locaux, qui se montra au contraire confiant et dynamique, animé d'une véritable volonté de coopération. Cette organisation émanait d'un GAL avec un réel soutien de communes appuyant son projet. Tandis que **les coopératives d'économie sociale** mentionnées ci-dessus, non seulement **ne bénéficiaient pas de soutiens communaux**, mais se trouvaient aussi dans des **situations économiques et financières très précaires**.

Il s'agit dès lors de comprendre que l'état d'esprit des uns et des autres, était aussi conditionné par un contexte d'ensemble, plus ou moins favorable ou non, plus ou moins menaçant ou non, à l'égard de leur projet, lequel était susceptible d'entraîner ou non de leur part, de la peur, de la méfiance, etc.

8.9.1.2 Quelques enjeux initiaux relatifs au positionnement géographique du hub et à la conception du CaroloStore

Ainsi que relaté ci-dessus, le projet du hub était donc sensé se développer avec des organisations d'économie sociale actives dans le domaine des circuits courts alimentaires en bio dans un contexte, en 2022, où existait une relative froideur et méfiance *a priori* tant à l'est qu'au sud du territoire de Charleroi Métropole : **ces acteurs ne voulaient notamment plus des activités de Circulacoop** en tant que grossiste en aliments en circuit court **sur leurs territoires**. Plus à l'est, dans la région de Namur, il y avait Paysans artisans qui croyait surtout à un projet de création d'un magasin à Charleroi (c'est en effet à Charleroi que se trouve un grand nombre de consommateurs potentiels), et non pas à un projet de hub.

L'idée était dès lors de **déplacer les activités de gros de Circulacoop vers le nord**, en s'éloignant des territoires situés au sud et à l'est de Charleroi Métropole, et de **les implanter au sein du futur hub**.

Or, à ce moment, les activités de grossiste de Circulacoop battirent de l'aile. Son administrateur délégué fut démissionnaire fin 2022. Par l'intermédiaire de l'engagement d'une employée, une tentative de (re)dynamisation des activités de gros fut entreprise fin 2022 – début 2023, toutefois sans succès.

Le projet économique devint dès lors le suivant :

Réorientons complètement les activités de Circulacoop. **Il s'agirait en tout premier lieu de faire de la marge en créant une vaste surface de vente en B2C de produits alimentaires en circuits courts à Charleroi même.** Il n'y a pas de magasin de vente de produits de proximité à Charleroi. Le potentiel est important. Rassemblons dans un premier temps des producteurs *relativement proches* de Charleroi (ce que fit par exemple Agricovert dans la région de Gembloux), avec une prédominance de produits bio mais pas seulement ; l'idée de fond demeurant de soutenir la transition alimentaire vers des modèles de production et de consommation toujours plus vertueux.

Si la vente en B2C se développe à une échelle suffisante, toutes les filières en amont suivront et se développeront pas à pas. Ceci permettra aussi de recréer de la confiance avec tous les acteurs.

Le concept du CaroloStore était né.

Assurer de la vente locale en B2C sur Charleroi, offrirait aussi de **meilleures conditions de développement pour le futur hub.**

La question du lieu demeurait toutefois d'actualité : le marché vespéral de Charleroi, qui est une zone en friche et de plus en plus abandonnée par ses usagers, est-il un lieu adéquat pour y implanter le hub ?

Or, la volonté politique était de créer une grande cuisine centrale (voir explication au chapitre suivant) pour alimenter des hôpitaux, des CPAS, des homes, des écoles, etc. Cette cuisine serait fournie entre autres par les entreprises installées dans le hub. Comme cette cuisine devait s'établir sur [le site des AMS Sud \(port autonome de Charleroi\) à Marchienne-au-Pont](#), pourquoi dès lors construire le hub au marché vespéral à 7 ou 8 km de la cuisine centrale ? **Pourquoi pas au contraire construire la cuisine centrale et le hub l'un à côté de l'autre et diminuer ainsi les coûts inhérents aux ruptures de charges**, ce qui pourrait réduire les prix de revient des légumes peut-être jusqu'à 20 ou 30 % ?

L'intercommunale chargée de la construction du hub expliqua que c'était impossible pour des raisons urbanistiques ainsi que parce qu'il n'y avait plus de terrains disponibles. Les responsables de la CACM et de SAW-B eurent l'occasion de pouvoir échanger avec une personnalité politique de « premier plan » dans la région qui s'en trouva sensibilisée. Le lendemain de cet échange, le port autonome contactait la CACM en déclarant qu'il serait possible d'y trouver une place pour le hub. Remarquons que ceci s'avérait tout à fait exceptionnel et rarissime : la CACM ne faisait en règle générale jamais l'objet, de la part du monde politique local, d'une quelconque volonté de concertation active pour préparer diverses prises de décisions ou participer à des réflexions stratégiques. La **culture politique** y était principalement celle **d'un entre-soi sans lien avec les acteurs de terrain** (ce qui constituait un des obstacles majeurs au développement des circuits courts alimentaires et à la transition alimentaire sur ce territoire). En comparaison, à la même époque, la culture et l'attitude des autorités politiques en région liégeoise était, diamétralement opposée à celle existant à Charleroi sur les questions de transition alimentaire.

8.9.1.3 Le projet de cuisine centrale sur Charleroi

Ce projet émanait d'une volonté politique de produire à partir de 2025 environ, 25.000 repas par jour, au sein d'une cuisine centrale hébergée au sein de l'ISPPC (qui s'appelle dorénavant HUmani), pour un ensemble de cantines collectives situées dans le grand Charleroi (hôpitaux, crèches, écoles, etc.). La cuisine centrale deviendrait un des principaux débouchés de la légumerie qui serait située dans le hub.

Tout le monde parlait de ce projet et il était risqué d'exprimer un quelconque propos sceptique, du fait pourtant de son caractère pharaonique et de l'absence totale de moyens financiers (en ce temps).

La **compréhension** de ce qu'impliquerait le hub pour cette cuisine de collectivité **au niveau juridique** était d'autre part relativement **confuse** au sein de l'ISPPC. C'est ainsi qu'il fut exprimé à la CACM : « il ne faut pas s'inquiéter au niveau des débouchés du hub, nous allons pouvoir faire des contrats in house ».

Pour rappel, le contrat [in house](#) concerne des cas où un ou plusieurs pouvoir(s) adjudicateur(s) peut/peuvent confier directement à un autre pouvoir adjudicateur des missions (travaux/fournitures/services) réalisées à titre onéreux. Aucune mise en concurrence ne devra être organisée pour conclure ce type de marché si plusieurs conditions cumulatives sont remplies :

- Le marché public doit concerner un pouvoir adjudicateur et une personne morale de droit public ou privé.
- Le pouvoir adjudicateur doit exercer, sur la personne morale de droit public ou de droit privé, un contrôle analogue à celui qu'il exerce sur ses propres services.
- La personne morale contrôlée doit exercer plus de 80% de ses activités au profit du ou des pouvoir(s) adjudicateur(s) qui la contrôle(nt).
- La personne morale contrôlée ne comporte pas de participation directe de capitaux privés sauf certaines exceptions très spécifiques.

L'ISPPC pensait dès lors qu'il serait possible de faire un contrat de gré à gré entre la cuisine centrale et le hub qui lui fournirait des légumes (transformés ou non). Or il n'en n'était rien : les bâtiments du hub seraient certes propriété d'une intercommunale (Igretec), mais ils allaient devoir être mis à disposition (sous forme de bail ou de concession, le plus probablement) auprès d'opérateurs qui seraient une ou plusieurs entreprises d'économie sociale privées, lesquelles ne seraient pas contrôlées, en tout état de cause par l'ISPPC, l'intercommunale, la Ville de Charleroi, etc.

Pour ses fournitures, la cuisine centrale allait dès lors devoir **passer par des marchés publics**, et **rien de garantirait que les aliments pourraient être fournis par des opérateurs installés dans le hub**.

N'importe quel étudiant qui étudie les règles afférentes aux marchés publics et aux contrats in house, sait cela. À nouveau la CACM était confrontée à une **problématique de ressources humaines** dont les **connaissances et compétences** s'avéraient **insuffisantes** (cette fois-ci toutefois non plus au sein d'une ou l'autre petite coopérative locale, mais au sein même d'une des plus grandes institutions publiques du territoire).

Or les **conséquences** d'une telle ignorance étaient **graves**, car le futur développement du hub devenait d'autant plus incertain, voire sa réalisation même peut-être inutile. En effet, comme le verrons de manière plus détaillée ci-dessous, pour son lancement économique la légumerie du hub aura besoin de franchir très rapidement des paliers de production, en termes d'augmentations de volumes, sans quoi elle sera condamnée à disparaître. Ceci impliquera de pouvoir s'appuyer sur un

acheteur de volumes tout de suite assez importants... à savoir, selon ce qui était conçu à l'origine par les décideurs politiques : la cantine centrale.

Certes, on aurait pu imaginer que l'ISPPC devienne elle-même opératrice de la légumerie hébergée dans le hub. Mais (1) ceci ne faisait pas partie des missions de l'ISPPC ; (2) il n'était pas prévu dans le plan de relance européen, qui finance notamment les hubs wallons, que des intercommunales prennent la main sur ceux-ci et leurs légumeries pour répondre aux seuls intérêts et besoins de pouvoirs publics qui leur étaient liés ; les hubs devaient être au service du territoire ; {et (3) comme nous le découvrirons ci-dessous, il apparaîtra que l'ISPPC ne disposera en définitive pas de moyens pour construire la cuisine centrale. Ce projet se révélera progressivement et de plus en plus être une espèce de « château en Espagne »}.

Bref, à ce stade, **le mode de contractualisation** entre la cuisine centrale et les opérateurs du hub **demeurait encore entièrement à clarifier**.

8.9.2 À quelles activités serait concrètement affecté le hub ? Quels espaces concrets pour chaque activité ?

Ainsi que décrit plus haut, le hub allait être installé à proximité de la future cuisine centrale, ce qui était une excellente décision pour l'avenir du projet. Toutefois, quelle seraient les espaces *internes* au hub et leurs affectations ?

L'urbanisme n'accepterait jamais un plan architectural qui ne préciserait pas les espaces intérieurs. En juin 2022 les architectes d'Igretec demandaient dès lors à la CACM d'exprimer ce que devraient être ces affectations intérieures. Or, rappelons que l'ensemble de **ce projet décidé au niveau politique**, consistait à construire un hub avec un certain métrage pour une légumerie, **sans s'appuyer initialement sur des besoins précédemment exprimés par les acteurs économiques eux-mêmes**, pour en déterminer le lieu, les affectations et les espaces... (bref, les décideurs mirent littéralement « la charrue avant les bœufs »).

Or, compte tenu du **calendrier imposé** par l'Union européenne, notamment, il fallait **faire vite** pour introduire une demande de permis d'urbanisme et être ensuite en mesure d'achever les travaux dans les temps impartis.

Précisons que la Ceinture alimentaire ne serait aucunement la future utilisatrice de ces locaux et qu'elle **ne disposait aucunement de données préalables** issues des acteurs économiques qui lui auraient permis de déterminer les affectations et espaces nécessaires pour le futur hub. Disposer au préalable de ces données ne faisait d'ailleurs pas partie de sa mission relative au hub ; cette mission ne débuta d'ailleurs **qu'en juin 2022 !**

Il fallut dès lors improviser en espérant réduire autant que possible le risque de produire « un bâtiment inutile ».

Le coordinateur du projet de hub pour la CACM prit alors sur lui les options suivantes, notamment sur base de ce qu'il savait des demandes des coopératives locales et à la suite d'échanges avec 5 à 7 interlocuteurs (Il ne disposait pas du temps pour entreprendre des contacts avec davantage d'interlocuteurs) :

- Diminuer la superficie de la légumerie qui était surdimensionnée dans la réflexion originelle de la Région wallonne.

- La légumerie produirait essentiellement des légumes de première gamme (légumes bruts) et de 4^{ème} gamme (légumes lavés et prédécoupés prêts à l'emploi).
- Augmenter la superficie destinée à la plateforme logistique.
- Pour capter un maximum de valeur ajoutée, créer un atelier de transformation en plus de la légumerie. Cet atelier permettrait de produire notamment des légumes de 5^{ème} gamme, à savoir des légumes cuits prêts à l'emploi (chicon braisé, pomme de terre précuite, fonds de purée...). Sodexo avait notamment exprimé avoir besoin de toute une série de bases de préparation de ce type.
- Disposer d'espace pour des bureaux dans le futur bâtiment, car le projet viserait aussi à mutualiser des activités commerciales, tant à la vente qu'à l'achat.

Toutefois, comment dessiner techniquement et architecturalement dans le détail, une grande légumerie ? Les architectes de terrain compétents et de bonne volonté d'Igretec savaient dessiner un atelier de transformation ou des bureaux, mais ils communiquèrent naturellement qu'ils ne savaient pas faire ce travail très spécialisé : il n'existait d'ailleurs pas de légumerie de cette taille en Wallonie.

Contre toute attente, un des directeurs d'Igretec affirma que, selon lui, ses équipes étaient en capacité de dessiner une légumerie. Une architecte *stagiaire* du bureau d'étude d'Igretec fut alors dépêchée pour participer au comité de suivi de la Région wallonne relatif au projet hub. Toute cette situation entraînait en totale et parfaite harmonie avec les tableaux d'un grand maître du surréalisme belge, ayant vécu longtemps dans la région de Charleroi : René Magritte.

Finalement, pour relever le défi dans ce contexte pourtant ubuesque, le coordinateur du projet de hub pour la CACM décida de se rendre à Montpellier à l'automne 2022 pour y visiter la grande légumerie de cette ville avec un groupe de personnalités et d'organisations wallonnes (ceinture alimentaire liégeoise, Paysans artisans, Wallonie entreprendre, les intercommunales de Liège et de Namur, des responsables politiques liégeois, une cuisine collective liégeoise). Toutefois, à part la CACM, il n'y eut aucune manifestation d'intérêt de la part d'organisations ou d'interlocuteurs situés sur le territoire de Charleroi Métropole et le coordinateur de la CACM fut le seul de ce territoire à se rendre à Montpellier.

Une fois encore, il apparaît que selon les mentalités et cultures locales, lesquelles peuvent différer considérablement (par exemple dans le cas présent entre Liège, Namur et Charleroi), **les projets de circuits courts alimentaires seront plus ou moins soutenus ou au contraire freinés**⁶¹. Ici aussi, nous constatons qu'il est possible de tirer un enseignement très précieux de ces expériences. Cet enseignement mène à poser la question (très) (im)pertinente suivante : ne faut-il pas éviter de faire circuler de l'argent public vers des territoires, des personnes ou des organismes, si des **conditions minimales** ne sont pas rencontrées **en termes de motivations et de capacités réelles des organisations concernées ?**

Le coordinateur du projet de hub pour la CACM, Xavier Anciaux, se mit alors en devoir, dans les délais très courts dont il disposait, de continuer à visiter des légumeries, d'étudier un maximum de

⁶¹ Remarquons que ceci ne concerne pas seulement les organisations et institutions qui relèvent de pouvoirs politiques, mais aussi d'autres milieux, par exemple le milieu agricole, comme le relevait dès 2017 la chercheuse Antonia Bousbaine lors d'une rencontre avec le coordinateur de la CACM. Les résultats de sa recherche sont notamment publiés dans sa thèse de doctorat « [Ville et agriculture face à l'émergence des systèmes agro-alimentaires innovants. Études de cas dans deux agglomérations wallonnes: Charleroi et Liège](#) » soutenue en 2020.

documentation technique (relative aux machines spécialisées notamment), de rencontrer des personnalités expérimentées, etc. Il se mit à dessiner lui-même des volumes au sein du hub en imaginant des flux de marchandises. Une collaboration très fructueuse s'engagea sur cette base avec les architectes de terrain d'Igrettec en vue de dessiner les plans. Par bonheur, le coordinateur était à la fois très expérimenté en matière de lecture de plans architecturaux et de gestion de flux logistiques du fait de son passé professionnel au sein de plusieurs entreprises.

Enfin, pour vérifier si le bâtiment ainsi dessiné « tenait la route », il fut possible de contracter avec un bureau d'étude spécialisé en transition alimentaire de Montpellier (Foodbio) qui valida le travail ainsi réalisé.

En novembre 2023, le permis d'urbanisme fut ainsi attribué.

8.9.3 Une excellente collaboration entre les ceintures alimentaires

La CACM était tenue par la Région wallonne de participer à des COPRO (= comité de suivi du projet de hub) et à des COMOP (= comité opérationnel). Si ces comités ajoutent de l'administration et du travail dans un emploi du temps déjà très fortement chargé pour les raisons susmentionnées, le COMOP qui réunissait les trois projets de hub régionaux (Namur, Liège et Charleroi) et permettait de les comparer, s'avéra au plus haut point utile.

À Charleroi, début 2023, on commençait à se faire une très bonne idée à la fois du fonctionnement d'une légumerie et d'une plateforme logistique, ainsi que de tous les espaces les hébergeant, par contre, il n'y avait aucune représentation claire au sujet de demandes qui pourraient provenir d'opérateurs qui utiliseraient le hub (clients, fournisseurs, transformateurs...).

« Charleroi Entreprendre » (CE)⁶² qui participait au COMOP, expliqua ne pas pouvoir intervenir pour aider à clarifier et définir cette demande, car Charleroi Entreprendre accompagne des entrepreneurs porteurs d'un projet. Ce n'est que lorsque les opérateurs porteurs de projets seraient définis, qu'ensuite CE pourrait les accompagner. Remarquons au passage que CE avait déjà reçu le subside de la Région wallonne visant à accompagner le développement du hub sur le territoire de Charleroi Métropole.

L'équivalent de « Charleroi entreprendre » à Liège, **Eklo**⁶³, s'avéra au contraire extrêmement actif et dynamique pour définir le marché liégeois. Eklo enquêta auprès des cantines de collectivités, des hôpitaux, etc. **Les quantités et volumes, ainsi que les historiques étaient connus à Liège, tant du côté des clients (acheteurs) que du côté des approvisionnements**⁶⁴ ! (Une fois de plus, « c'était le jour et la nuit » entre Liège et Charleroi⁶⁵).

Les connaissances acquises à la CACM et à Liège s'avérant particulièrement complémentaires, une collaboration intense s'engagea entre le projet de hub à Charleroi et celui de Liège. À Charleroi on

⁶² Charleroi Entreprendre est l'accélérateur des projets entrepreneuriaux de Charleroi Métropole qui favorise son développement économique

⁶³ Eklo est à Liège, l'organisme d'accompagnement de référence pour la création et le développement de projets et d'entreprises innovants ou à potentiel de croissance.

⁶⁴ À Liège, du fait d'un problème de localisation du futur hub, il n'avait pas déjà été possible à ce moment de progresser suffisamment quant à des aspects techniques relatifs à la légumerie, notamment.

⁶⁵ Nous n'y pouvons absolument rien. C'est juste un constat factuel et non pas une critique. À Charleroi il n'existe semble-t-il, que des personnalités qui s'expriment individuellement, et plutôt dans un cadre hiérarchique et centralisé, tandis qu'à Liège il existe, apparemment, un réseau relativement horizontal d'acteurs économiques, sociaux et politiques qui se parlent.

pouvait dire quels étaient par exemple les volumes de salades produits par heure dans une future légumerie de ce type, ainsi que la main d'œuvre requise. À Liège, on savait ce qu'achèterait plus ou moins une cuisine de collectivité (type de légumes et volumes) et à quels prix.

Ensuite, dans un deuxième temps, vinrent s'y ajouter aussi des besoins chiffrés de la cuisine centrale de l'ISPPC à Charleroi avec laquelle la collaboration s'intensifia.

C'est ainsi qu'un vaste tableau Excel fut établi pour le projet du hub de Charleroi Métropole qui permettait **de réaliser des projections relatives aux volumes de production agricole requis pour fournir tel ou tel produit à tel ou tel prix à la future cuisine centrale de Charleroi.**

8.9.4 Un démarrage potentiellement très prometteur pour la légumerie du hub grâce à la future cuisine centrale

Fin 2023, les projections montraient que la cuisine centrale de Charleroi Métropole produirait environ 6.000.000 de repas par an lorsqu'elle serait construite. Grâce à l'étude réalisée par le bureau d'étude Sytra, il était estimé que la consommation totale de repas de collectivités sur le territoire de Charleroi métropole serait de 12.000.000 environ. La cuisine centrale de CM devant être construite à 25 mètres à peine du hub (avec environ six mois de retard par rapport au hub), les conditions s'avéraient, d'un point de vue économique, assez optimales pour le démarrage du hub, puisque **la cuisine centrale était à elle seule capable théoriquement d'absorber au moins 30%⁶⁶ de la production du hub.** Les six mois d'écart permettraient de roder dans de bonnes conditions l'installation et le démarrage des activités du hub avant une montée en volumes de production.

8.9.5 Un défi quasi insurmontable : la question des prix

Arrivé à ce stade du travail, il devenait possible déterminer quels seraient les prix de vente des légumes sur base des volumes de production et des charges projetés.

Or les premiers calculs montraient que **le coût des légumes en 4^{ème} gamme** (légumes prédécoupés prêts à l'emploi) qui sortiraient de la légumerie **ne seraient pas concurrentiels du tout !**

Les légumes prédécoupés locaux et bio seraient **bien souvent 2 fois plus chers que ceux proposés par des concurrents** (certes les concurrents proposent des légumes non bio, mais le prix demeure souvent le critère principal pour les cuisines de collectivité. En outre, il n'y a quasi aucune offre sur le marché des légumes bio en 4^{ème} gamme, parce qu'il n'y a pas non plus de demande).

Dans certains cas, les projections montraient que les légumes produits au sein du hub seraient jusqu'à 3 à 4 fois plus chers que ceux de la concurrence ! Ces prévisions chiffrées portant sur les prix s'avéraient... d'autant plus catastrophiques que la cuisine de l'ISPPC avait communiqué que pour du bio elle serait prête à payer 15% de plus que pour des légumes conventionnels⁶⁷.

⁶⁶ 30% car la cuisine centrale ne pourra pas tout commander au sein du hub, ne serait-ce que parce que certains légumes ne sont pas produits sur le territoire.

⁶⁷ Même l'entreprise TCO services, qui prépare des repas pour les cuisines collectives responsables, fournit des aliments principalement issus de la production en agriculture conventionnelle.

De plus, **les acheteurs potentiels emploient aussi beaucoup de légumes congelés** (3^{ème} gamme), qui **sont moins chers et plus faciles à gérer** que les légumes de 4^{ème} gamme, puisqu'ils sont facilement conservés.

8.9.6 *Quel avenir pour la production de légumes en 4^{ème} gamme ?*

La chaîne de production de légumes de 4^{ème} gamme pouvait-elle dès lors avoir encore un avenir dans le futur hub ?

Comme **certains légumes**, tel que les oignons ou les poireaux par exemple, ont beaucoup plus de goût et se tiennent mieux pour la cuisine lorsqu'ils sont frais plutôt que congelés, le travail de recherche consista lors de cette nouvelle étape à **identifier des variétés de légumes locaux et/ou bio qui demeurent spécifiquement intéressants en 4^{ème} gamme pour les cuisines**. Vu leur prix relativement plus élevé, il faudrait de toutes façons à l'avenir **obtenir des pouvoirs publics qu'ils financent ces légumes spécifiques dans l'assiette des cantines de collectivités**.

Ensuite, sur cette base et sachant que la rentabilité de la légumerie du hub requerrait de pouvoir **produire environ 1000 tonnes par an**, tout légume intéressant confondu, il fallait aussi déterminer si les **approvisionnements** en légumes locaux seraient suffisants.

8.9.6.1 *Quid de l'approvisionnement en légumes ?*

Le coordinateur du hub Charleroi Métropole organisa dès lors des rencontres avec des producteurs locaux de légumes.

Une première rencontre avec des **producteurs de légumes sur grandes surfaces** agricoles s'avéra sur ce point tout à fait rassurante : 1000 tonnes de légumes requièrent environ 60 ha de terres agricoles. Ces chiffres sont tout à fait à la portée de ces agriculteurs. En outre, ils peuvent livrer les légumes en volume en temps et à heure, étant équipés de camions, des chariots élévateurs, etc. Le discours des **producteurs sur petites surfaces** s'avéra très différent. Ils exprimèrent que leur besoin était avant tout de disposer d'une **logistique** (transporteur) pour assurer les tournées de livraison de leurs légumes auprès de magasins, de restaurants, de particuliers... et d'un atelier de **transformation** pour produire avec leurs **surplus** de la 5^{ème} gamme (du potage avec la marque et l'étiquette de la ferme, etc.) et des conserves. Ils avaient besoin aussi de compléter leur propre gamme de légumes et donc se faire fournir en légumes produits par d'autres (via une logistique appropriée).

Nous avons déjà vu plus haut, que la logistique pour de petits volumes légumes peut s'avérer très vite beaucoup trop chère et trop complexe.

Le coordinateur du projet de hub conçu dès lors qu'il faudrait à l'avenir **un opérateur logistique unique et mutualisé au sein du hub qui rassemblerait et concentrerait tous les flux (enlèvement des marchandises chez les producteurs, livraison à la légumerie du hub et ensuite livraisons des légumes transformés auprès des acheteurs** (cuisine centrale, magasins, horeca, particuliers, etc.).

8.9.6.2 Quid de la vente des légumes (leur écoulement) ?

Enfin, pour cet ensemble de légumes spécifiques, il fallait aussi s'assurer qu'il existe très concrètement des acheteurs. Tout le monde était d'accord, en principe, d'acheter du légume 4^{ème} gamme bio en circuit court, **mais pour quels légumes et à quel prix très précisément ?**

Ceci requerrait donc de **disposer d'un catalogue**. Le hub n'étant pas déjà construit au moment de rédiger le présent document, et donc sans l'existence d'un opérateur assurant la gestion de la légumerie, il n'existe forcément pas de catalogue et encore moins de système de commande. L'expérience acquise par Eklo à Liège s'est précédemment déjà avérée très instructive pour le futur hub de CM. Elle se complète de la manière suivante : Eklo ayant relevé tous les acheteurs potentiels et ayant pu entretemps déterminer des prix, s'aperçoit qu'**il faut rencontrer les acheteurs un à un, non seulement avec un catalogue et des prix, mais aussi avec des légumes très concrètement disponibles et donc des échantillons**. À l'automne 2024, sur plus de 40 cuisines qui avaient été identifiées en région liégeoise, **seules 3 cuisines ont passé commande régulièrement**. Certes d'autres cuisines ont aussi passé des commandes et ont fait des essais pendant quelques semaines, mais après avoir constaté combien il était difficile de gérer la 4^{ème} gamme par rapport à la 3^{ème} gamme (surgelés) ainsi que la hauteur des prix, ces cuisines ont cessé de commander. En novembre 2024 il est toutefois encore trop tôt pour tirer des conclusions au sujet de cette démarche car elle est encore trop récente.

Le problème de fond ici est le suivant : **personne dans nos contrées ne maîtrise déjà le métier de légumerie au service des cuisines de collectivité**, lequel requiert cependant une très grande professionnalisation. Le parallèle peut être fait avec toute sortes d'autres métiers émergents pour lesquels il faut dès lors « **apprendre sur le tas** ». Or, ce type de projet émergent est confronté à de très gros producteurs de légumes en 4^{ème} gamme, flamands principalement, qui sont installés de longue date, extrêmement professionnels, connaissent le marché et sont dans une position pour ainsi dire monopolistique.

A titre de comparaison : la plus grande légumerie en Flandre produit déjà 7.000 tonnes à l'année. Le projet de légumerie dans le hub de Charleroi projette de produire 1.000 tonnes à l'année. Il n'existe pas d'autre légumerie en Wallonie avec ce volume (la coopérative Terra Alter en Wallonie prévoit de produire 50 tonnes à l'année).

Dans toute entreprise d'envergure de ce type, avec un contexte aussi extrêmement concurrentiel, pour espérer un développement économique, **tout doit être pensé dans le moindre détail**. Or il est très rare de monter une entreprise avec un bâtiment de 2000 m² à partir de rien, sans maîtrise du métier, sans connaissance pointue des filières en amont et des acheteurs en aval ! Si ces conditions ne sont pas remplies, alors la croissance d'une entreprise devrait être avant tout « organique » : on démarre à petite échelle, et au fur et à mesure d'un développement progressif, l'entreprise gagne en complexité et en volume (à moins d'acheter de relativement grandes entreprises préexistantes, ce qui est encore une toute autre démarche).

Ce type de projet qui consiste à faire un investissement conséquent « sur base de peu de choses, voire de rien », est a priori absurde dès son élaboration ! Il est le fruit de décisions émanant « du haut de la pyramide », en l'occurrence de l'Union européenne et de son plan de relance après la crise du Covid, ensuite décliné au niveau régional sous une forme déjà relativement figée, sans concertation préalable et **approfondie** avec des acteurs du terrain, et ce, dans des **délais beaucoup trop courts** imposés par les instances de l'UE. Un tel contexte et cadre de départ ne peut que faire croître fortement le risque d'échec, même si les intentions initiales sont excellentes. La charrue a vraiment été mise en place avant les bœufs.

Enfin, sur le terrain le risque d'échec est dorénavant nettement accru encore, du fait que le projet de cuisine centrale n'aura tout simplement probablement pas lieu (absence de moyens pour financer la création de la cuisine).

8.9.7 La recherche d'opérateurs pour le hub

Avant même de décider d'un tel projet de construction d'un hub, **il eut fallu**, outre une connaissance suffisamment étayée (au moins jusqu'à un certain degré) de la réalité des besoins en amont et en aval de celui-ci, **l'identification d'opérateurs motivés et désireux** de faire usage du hub pour y mener des activités de logistique, pour y produire dans la légumerie, etc. Sans opérateurs, même avec des producteurs et des acheteurs plus ou moins intéressés, il ne se passerait rien dans le futur bâtiment.

Or, pour ce genre de projet impliquant des investissements immobiliers il peut s'écouler évidemment plusieurs années entre sa conception initiale d'une part, et l'achèvement d'un bâtiment bien équipé d'autre part. Bien de l'eau aura coulé sous les ponts pendant cette relativement longue période. Des opérateurs et acheteurs potentiels qui se montrèrent initialement très intéressés par le projet, seront peut-être depuis longtemps dans une toute autre disposition d'esprit au moment où l'outil de travail sera devenu quasi opérationnel.

Cet exemple souligne le caractère complexe et risqué de tels projets (existant aussi pour les [Hall Relais agricoles de la Région wallonne](#)). Pour réduire ce type de risque, tout semble montrer qu'il faudrait qu'un projet de ce type puisse en principe être animé par des opérateurs qui ont un minimum de « contrôle » sur une partie de l'aval, à savoir d'une partie au moins des entreprises qui seront sensées acheter les productions du hub. Bref, **il faut pouvoir bien davantage assurer le futur chiffre d'affaires du hub avant de se lancer dans un tel projet.**

Comme ce ne fut pas le cas dans le présent contexte, la CACM se mit en devoir de procéder comme décrit ci-dessus.

À partir de janvier 2024, elle lança auprès d'opérateurs potentiels un appel à **manifestation d'intérêt**. Le rôle de la CACM consista à recevoir les appels à manifestation d'intérêt, de les étudier et puis de mettre les opérateurs potentiels en lien les uns avec les autres, du moins ceux qui semblaient pertinents dans le cadre du hub. Le non bio était envisageable, toutefois les aliments devaient être issus de circuits courts.

11 opérateurs manifestèrent un intérêt pour le **hub logistique**, dont trois ou quatre qui sont du métier, avec des profils différents.

Il y avait aussi deux acheteurs intéressés (et donc non pas opérateurs !). Ces acheteurs voulaient compléter leur gamme avec des légumes bio en circuit court pour pouvoir répondre favorablement aux critères du projet « coup de pouce du local dans l'assiette » de Manger Demain.

Les porteurs de projets potentiels de la légumerie de Liège et ceux du hub de Charleroi se montrèrent **demandeurs de l'organisation d'une table ronde rassemblant tous les porteurs de projets pertinents pour réfléchir ensemble à leur collaboration** mais plusieurs opérateurs, pourtant intéressés, exprimèrent qu'ils ne participeraient pas à des tables rondes aussi longtemps que l'appel à projet n'est pas lancé, car son contenu doit être connu pour être en mesure, le cas échéant, d'élaborer une véritable collaboration entre tous.

Igretec a lancé l'appel à projet en janvier 2025.

Note : Igretec semblait initialement se montrer quelque peu réticente à lancer un appel à projet, tant qu'elle n'avait pas une suffisante certitude que les opérateurs du hub y produiraient relativement exclusivement pour Charleroi Métropole. Or, le hub avec sa future production de 1.000 tonnes de légumes est surdimensionné pour le territoire de CM. Il ne pourra pas tout vendre sur ce territoire. Cette attente d'Igretec, liée peut-être à des considérations administratives et politiques (s'agissant du hub de Charleroi Métropole, celui-ci devrait être au service exclusif de ce territoire administratif-politique, semble-t-il), était **absurde d'un point de vue économique**. Le « système Carolo » avait tendance à fonctionner en vase clos dans un entre-soi coupé des réalités du terrain, aucune initiative de prise de contact n'étant jamais entreprise avec la CACM pour connaître ces réalités. Selon notre expérience, il y existerait encore actuellement **une culture et une vision trop étriquées**, qui constituent aussi un des obstacles les plus sérieux au développement des circuits courts alimentaires sur ce territoire.

8.10 La création d'un supermarché local – Le CaroloStore

Au moment de réfléchir au lieu d'implantation du hub et de l'activité de grossiste de Circulacoop, [nous avons déjà mentionné que le contexte d'ensemble montrait](#) (1) qu'il fallait **déplacer les activités** de gros de Circulacoop **vers le nord**, en s'éloignant des territoires situés au sud et à l'est de Charleroi Métropole, et les implanter au sein du futur hub. Or, (2) à ce moment (fin 2022 – début 2023), les activités de grossiste de Circulacoop s'avérèrent non rentables. Il fallait mettre un terme à celles-ci.

L'expérience montrait que *débuter* des activités en B2B dans des filières alimentaires en circuits courts était particulièrement délicat, pour ne pas dire quasi impossible dans ce contexte temporel et géographique, en termes de viabilité (le taux de marge se doit d'être très faible, et dès lors les volumes traités d'emblée très (trop) important pour parvenir à rentabiliser l'activité).

8.10.1 Abandonner le B2B pour un projet B2C en grande surface

La décision fut dès lors prise en 2023, au sein des équipes de la CACM et de SAW-B, de réorienter les activités de Circulacoop en créant une **surface de vente en B2C** de produits alimentaires en circuits courts **à Charleroi** même, en s'achalandant auprès de producteurs géographiquement proches, lesquels ne produiraient pas nécessairement tous des aliments bio.

A quelques exceptions près (Agricovert, Beescoop...), en Belgique francophone les projets en B2C étaient des micro-projets. Le concept ici était de créer une **grande** surface de vente dans **un lieu stratégique** situé à Charleroi, laquelle serait concurrentielle par rapport aux modèle classique de GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) tout en **créant de nouveaux débouchés pour les producteurs carolos** désireux de travailler **en circuit court**. Ce modèle visait à **garantir des volumes importants et un impact réel sur les filières diversifiées**. Si la vente en B2C se développait à une échelle suffisante, toutes les filières en amont suivraient et se développeraient pas à pas.

Ainsi serait aussi **consolidé un collectif de producteurs** locaux **capable de répondre**, dans un futur proche (à partir de 2025), aux besoins du Hub logistique de Charleroi intégrant la légumerie et fournissant notamment la cuisine centrale de ISPPC (25.000 repas étaient prévus d'ici à 2028).

Il s'agissait aussi d'œuvrer, si possible, de sorte que ce supermarché puisse devenir **une première amorce**, un embryon physique et opérationnel **du futur Hub** (stockage, transformation traiteur...) prévu à partir de 2025 : le lieu regroupant des produits locaux en un seul point à l'entrée de Charleroi Ville pour de la vente en B2C pourrait ensuite, dans un second temps, engager une distribution en B2B de ces produits au niveau local (collectivités, horeca, points de vente...).

Pour créer cette grande surface de vente, **les caractéristiques suivantes étaient visées** qui, considérées dans leur totalité et globalité, la différencieraient d'un centre commercial ou d'un commerce lambda.

8.10.1.1 Produits à la vente et services

Un large assortiment reprenant toutes les familles de produits et du non-food, avec un grand nombre de référence et de fournisseurs et un **focus sur les produits frais et primeurs** (vente au comptoir prépondérante par rapport au libre-service) et un **partage de valeurs communes** (les produits locaux (au moins 60% de producteurs carolo), les produits bio, le « bien manger », les innovations « produits » (plaisir, santé, qualité) :

- Boulangerie
- Boucherie/charcuterie/traiteur/fromage/poissonnerie
- Epicerie salée, sucrée
- Hygiène/entretien
- Vrac
- Fruits et légumes
- Seconde Main (matériel Horeca pour particulier allant du petit electro - habits-matériels de cuisine) (achat revente)
- Cantines (plats traiteurs fermiers à manger sur place en self-service)

A l'avenir, de nombreux élargissements de services seraient possiblement envisagés : livraisons, points dépôt, points retrait,...

8.10.1.2 La proximité spatiale

- **Implantation proche des lieux de vie professionnels (bureaux)** et dans un lieu à fort trafic/passage menant les travailleurs d'un jour de leur domicile vers leur lieu de travail et inversement.
- **Faible temps d'accès et facilité d'accès** en véhicule ou à pied (à partir d'autres commerces proches ou à partir d'arrêt de transport en commun).
- Parking privatif – parking mobilité réduite et famille.
- Cadre urbain, forte population, urbanisé et à forte circulation.
- Pôle d'attraction car proposant une offre différente et complémentaire dans une zone à forte densité commerciale.

8.10.1.3 La proximité relationnelle :

- **Développement d'un sentiment de confiance et d'attachement** entre le personnel et les consommateurs par la capacité du premier en matière de contact et de conseils
- Personnel en suffisance : vendeurs-vendeuses, bouchers, fromager, poissonnier, gérant, responsable e-commerce et marketing, community manager,...

- Concept se voulant humain, confortable, éco-compatible et chaleureux : proximité « affective »
- Un lieu de rencontres, d'échanges, mais aussi de passage de tous les jours
- Permettre par l'enseigne, l'identité la communication que ce lieu soit accessible à tous, éviter les barrières psychologiques (mot bio/ coopérative etc.)

8.10.1.4 La proximité identitaire

- Développement d'un **sentiment d'appartenance à une communauté**, né d'un lien affectif (habitude) et cognitif (adhésion) ; en direct des producteurs Carolos mais accessible à tous (attention aux barrières identitaires (coopératives, bio)
- Partage de valeurs communes
- Actions spécifiques liées aux valeurs (expositions, dégustations, visites,...) ;

8.10.1.5 La coopération comme valeur fondamentale

La gouvernance du projet se voulait également innovante : les diverses parties prenantes (notamment les consommateurs coopérateurs et les producteurs) participeraient ensemble aux décisions stratégiques fondamentales.

Si l'engagement financier des producteurs demeurerait limité, leur **implication concrète** était un des aspects fondamentaux du projets : création **d'une communauté locale forte**, implication dans le choix des produits et la répartition de l'offre entre fournisseurs, recherche et fixation des (justes) prix, proximité avec l'équipe de vente.... Les consommateurs-coopérateurs, beaucoup plus nombreux, apporteraient le gros du capital et seraient également impliqués dans certaines décisions de fond, mais sans déformer les producteurs, au contraire plutôt pour les soutenir.

8.10.2 Quelques jalons clés avant la création du magasin

Pour la réussite du projet du CaroloStore, l'équipe se donna pour but d'orienter tous les processus les plus essentiels dans un sens « porteur » : installation au sein d'un lieu opportun, financement du démarrage, engouement coopératif, intérêt des producteurs locaux. Bien sûr ceci était aussi le résultat d'un travail permanent en vue d'atteindre ces buts...

8.10.2.1 La recherche du lieu

Les **lieux commerciaux stratégiques permettant d'avoir un impact commercial concurrentiel ne manquaient pas** dans la région de Charleroi, ainsi que des bâtiments qui peuvent devenir des espaces de vente.

- Par exemple, un espace très intéressant avait été identifié à Montignies, toutefois qui requerrait beaucoup trop de travaux et d'investissements préalables.
- Par le bouche-à-oreille fut ensuite identifié le lieu d'implantation actuel du CaroloStore, sur la nationale 5 à la sortie de Charleroi, en direction de Philippeville (35.000 passages estimés de véhicules par jour).

La création d'une entreprise est toujours soumise à de nombreux aléas, lesquels sont parfois très positifs aussi :

- Ce lieu avait **déjà fait l'objet d'une étude de marché** réalisée par Céline (future gérante du CaroloStore) dans le cadre de son activité professionnelle précédente. La surface

commerciale était estimée à 400 m². Ces données venaient conforter le projet B2C dans ce lieu.

- Malgré une situation complexe, le propriétaire du bâtiment et l'agence immobilière étaient **ouverts à la négociation**. Ils acceptèrent aussi que les premiers loyers ne soient versés qu'à partir de février 2024, ainsi que qu'une clause spéciale annulant le bail au cas où les résultats de l'appel public à l'épargne serait inférieurs à 100.000€ à la fin du mois de décembre 2023.
- Pour une partie de la mise en place du magasin, la coopérative put aussi compter sur l'aide de mangeurs, producteurs et de bénévoles.

Parmi les inconvénients liés à ce lieu : une société de vente de hamburger faisait des travaux d'aménagement dans le même bâtiment (pendant 4 mois), ce qui impacta négativement les activités commerciales (occupation du parking production de diverses pannes).

8.10.2.2 *Le financement*

Il était indispensable de pouvoir financer l'engagement du personnel nécessaire dès avant l'ouverture même du magasin (il faut compter quelques semaines de travail préalable dès avant déjà du début des ventes) ainsi que des investissements en matériel et divers emménagements, alors même que la coopérative n'était pas déjà capitalisée par des apports de coopérateurs-actionnaires.

- La Wallonie décida d'octroyer une subvention « relocalisation » supplémentaire d'un montant de 100.000€ pour la coopérative Circulacoop.
- Elle bénéficia aussi d'une bourse coopérative d'un montant de 75.000€.
- Elle emprunta 100.000€ auprès d'un organisme financier.

L'objectif était que les travailleurs s'approprient le projet en « mettant les mains dans le cambouis », dès avant même le démarrage des activités commerciales.

Dans un premier temps, les besoins en investissements matériels étaient estimés à 200.000€ environ. Toutefois, l'équipe se montra plus ambitieuse quant à la surface commerciale et il fallut aussi (comme c'est presque toujours le cas), faire face à divers surcoûts (électricité, aménagements, mises en conformité, etc. pour environ 75.000€). Les besoins en investissement avoisinèrent alors 300.000€. Il y avait bien sûr une vraie prise de risque. Le pari était que l'activité commerciale permettrait d'atteindre assez vite le seuil de rentabilité.

L'équipe se donna alors l'objectif de lancer un appel public à épargne à la fin du mois de novembre 2023 pour trouver 100.000€ de capitaux auprès de coopérateurs. Dès le début du mois de janvier 2024, les souscriptions de parts atteignirent ce montant (et fin février 2024, le montant de 125.000€). L'appel public fut un véritable succès ! (plus de 550 coopérateurs fin 2024).

Les premiers travailleurs furent engagés en janvier 2024. Tous les aménagements furent réalisés pour l'ouverture en mars 2024.

8.10.2.3 *L'aspect social*

Parallèlement, au cours de l'année 2023 plusieurs réunions furent organisées avec des producteurs locaux pour leur expliquer le projet, les fédérer (environ 30 producteurs à cette époque), et les intégrer en tant que coopérateurs dans la coopérative ainsi que dans le projet commercial. Depuis lors, la gouvernance s'est installée petit à petit en collèges de producteurs/mangeurs au sein de l'AG

Parallèlement, il y eut une véritable mobilisation du public non seulement pour souscrire des parts de coopérateurs, mais aussi pour contribuer à l'aménagement du bâtiment.

8.10.2.4 Communication et visibilité

Avant même le démarrage du magasin, du fait d'une excellente communication, sa visibilité et sa renommée étaient déjà avérées à Charleroi.

8.10.3 Le démarrage des activités commerciales

Au moment de l'ouverture du magasin, on constata un engouement considérable. Le premier mois, le chiffre d'affaires était au moins le double de celui qui avait été prévu. Il fallait augmenter très vite le nombre de travailleurs, **avec des profils de personnes qui soient en capacité de porter un tel projet**. Il fallait au minimum 5 ETP sur une telle surface, auxquels s'ajoutait des flexis jobs étudiants.

Cette surchauffe de l'activité commerciale mis en évidence que les procédures opérationnelles n'étaient pas déjà suffisamment au point.

A partir de l'été 2024, les activités commerciales se tassèrent, cette situation étant accentuée par les travaux du Burger KING dans le même bâtiment lesquels furent s'avérèrent néfastes pour maintenir l'équilibre (perte de 30% du chiffre d'affaires). Le moment était venu (et nécessaire) de déployer un nouveau projet visant à augmenter le chiffre d'affaires. Fin de l'année 2024, **le drive in** du Carolostore était lancé.

8.10.4 Parmi les facteurs clés de réussite ou d'échec du projet

A notre sens, il eut été **impossible de réussir le lancement de ce projet si les conditions suivantes n'avaient pas été remplies** :

8.10.4.1 Un suivi rigoureux et permanent de l'évolution des chiffres

Pendant les trois premiers mois après le lancement des activités commerciales (mars 2024), le succès était tel que l'équilibre financier était atteint. Toutefois, ensuite passée la période d'engouement initiale, le chiffre d'affaires ne permettait plus d'atteindre totalement l'équilibre financier, bien que s'en approchant.

En outre, le suivi des stocks n'était pas déjà assez au point. Pendant l'été 2024, il y eut notamment aussi trop d'engagements d'étudiants compte tenu des activités commerciales réelles. Cette situation provoqua des soucis de trésorerie.

Pour prendre les bonnes décisions mois par mois, semaine par semaine, il devint incontournable de maîtriser parfaitement **la comptabilité analytique**. **L'attention pourrait alors ainsi en permanence demeurer focalisée sur les marges, les paniers moyens de la clientèle, les pertes ainsi que le stock. Cette maîtrise constitue une des principales clés de la réussite.** « Si on parvient à contrôler tout cela, on peut développer réellement l'activité ».

8.10.4.2 Expérience et compétence pointues et prononcées

En tout premier lieu, **l'expérience et la compétence pointues et prononcées** de certaines personnalités lors de toutes les étapes d'un projet aussi complexe, aussi bien pendant la phase de conception, de préparation, que lors de l'aménagement du lieu, de l'engagement du personnel, de l'organisation du travail et ensuite de lancement de l'activité commerciale, furent essentielles.

Le CaroloStore put ainsi s'appuyer très en amont déjà de la vaste expérience de Hochul Chantraine (co-fondateur d'Agricovert, entre autres) dans le domaine de la création et de la gestion d'une grande surface de vente dans les circuits courts alimentaires, en bio, ainsi aussi, par exemple, dans celui de l'organisation de la participation des producteurs et des mangeurs à un projet collectif (gouvernance).

Hochul avait la capacité à la fois de porter une vision d'ensemble et celle de maîtriser tous les aspects opérationnels (par exemple, la connaissance du fonctionnement d'une boulangerie intégrée au sein de la surface commerciale, la bonne évaluation du chiffre d'affaires potentiel ainsi que des investissements et charges associés ; la bonne connaissance des filières permettant de se procurer du matériel d'occasion).

Tout le long de l'année 2024 (année du démarrage des activités commerciales), Hochul intervenait en appui aux équipes du CaroloStore. **Nous estimons que l'accompagnement par une personne aux compétences pointues pendant l'année de lancement, constitue un des facteurs de réussite du projet** (entre ½ et 1 journée par semaine environ), **surtout pour un projet d'une telle envergure.**

L'expérience de Céline De Bisschop et de Charlotte Deghislaes, acquise notamment lors de la gestion de la coopérative Farmery Store à Frameries fut, elle aussi, absolument déterminante. Le Farmery Store était un marché couvert proposant des produits en circuit court. Outre leur savoir-faire concret, elles disposaient aussi d'un carnet d'adresse de producteurs et de fournisseurs locaux qui permettraient d'élargir la gamme, sans compter leurs excellentes capacités en matière de communication.

8.10.4.3 Le profil des collaborateurs et leur engagement

Un autre point parmi les plus déterminants pour la réussite et ou l'échec du projet était (comme toujours) le profil des collaborateurs engagés au sein de l'équipe. Des « erreurs » de casting sont toujours possibles et en fait... **inévitables**. La gestion des relations humaines constitue toujours aussi la question la plus délicate et complexe au sein de toute entreprise.

La situation du CaroloStore est ambiguë : à la fois il s'agit d'un projet entrepreneurial de taille demeurant encore relativement modeste. Nous pourrions alors attendre des collaborateurs qu'ils soient tous si possible, des entrepreneurs dans l'âme (ne comptant pas leurs heures !).

A la fois, il s'agit d'un projet d'entreprise d'économie sociale, qui vise aussi l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, l'être humain demeurant au centre de l'économie (et non pas l'économie remplaçant tout élément humain). Ceci fait plutôt penser à un profil de collaboration au sein d'une asbl, par exemple.

In fine, plutôt qu'une attente d'engagement « entrepreneurial » de la part de tous les collaborateurs, le travail a été réorganisé de sorte à limiter le nombre d'heures de travail, y compris pour le personnel de direction, dans le but de préserver les forces de chacun.

8.10.4.4 L'existence d'un lieu concret et une image du projet ouverte à tout public

L'existence d'un lieu est extrêmement significative. Sans lieu on ne peut que rêver et il ne se passera rien. C'est **l'existence du lieu avec du « concret » qui permet de mobiliser un collectif.**

La volonté initiale était aussi de donner **une image qui ne stigmatise pas** par rapport à un public, de telle façon que tout le monde puisse se dire « moi je peux entrer dans ce magasin : ce n'est pas un magasin qui ne m'appartient pas ou auquel je ne puisse pas m'identifier ». La visibilité et

l'accessibilité doivent absolument **permettre un public mixte** (d'où le choix aussi de la dénomination qui était aussi essentiel) qui se sent chez soi.

Même s'il y a beaucoup de produits bio au sein du CaroloStore, surtout parmi les produits haut de gamme ainsi que certains produits génériques plus industriels, « l'image bio » a été gommée dès le départ, précisément pour favoriser l'accessibilité.

Avec le temps le public s'est certes affiné et a exprimé des retours sur la cherté des prix, etc. mais même ce public est entré dans le magasin, tandis qu'il ne serait pas entré dans un magasin bio... Ce public reviendra peut-être pendant les fêtes de fin d'année, car désireux d'acheter quelques produits carolo.

Pour **favoriser davantage encore l'accessibilité**, l'idée sera à terme d'inclure aussi au sein du CaroloStore des produits de marque Boni⁶⁸ avec des prix plus faibles. Ces produits rassurent les clients (« je puis me rendre dans ce magasin car j'y trouve les produits Boni »). Toutefois en « inversant la gouvernance », à savoir que les structures de commercialisation appartiennent aux producteurs.

8.10.4.5 Des capitaux de base et des sécurités

Qu'ils soient privés ou publics, des capitaux sont requis ainsi que la capacité de personnes **d'estimer suffisamment précisément les capitaux requis** et comment les affecter, **comme au sein de toute autre entreprise**. Ceci est bien sûr tout ce qu'il y a de plus classique. Remarquons toutefois que maints projets en circuits courts alimentaires échouent du fait d'une capitalisation initiale trop faible.

Le chapitre « financement » ci-dessus, montre que bien que la coopérative Circulacoop ait bénéficié avec succès d'apports en capitaux conséquents lors des phases de démarrage, ceux-ci s'avèrent encore quelque peu insuffisants. Des financements supplémentaires s'avèrent rapidement nécessaires.

Selon l'expérience acquise par Hochul, **il ne faut pas se bloquer du fait qu'il y aurait encore un manque d'argent**. « On budgétise et on fait tout ce qui est possible pour y arriver, notamment frapper à diverses portes **jusqu'au moment où on y est arrivé** ». Toutefois, Hochul décida de ne pas faire appel à l'épargne publique et à coopérateur, tant qu'un accord n'était pas trouvé avec le propriétaire du lieu. Pas question de prendre le risque d'un appel à coopérateur tant qu'il n'y avait pas du concret. Et si les sources de financement avaient été plus faibles (par exemple en l'absence d'un subside), « on aurait trouvé une autre manière pour créer le projet, nous aurions fait différemment ».

En outre, le contrat de bail avec le propriétaire avait aussi été sécurisé : une clause particulière précisait que le bail était non avenu si l'appel public à l'épargne ne donnait pas le résultat escompté pour le 31 décembre 2023.

Donc, quant aux principaux risques que présentait le projet, celui-ci était pensé de manière approfondie en y incluant des « sécurités » :

- Pas d'appel public à l'épargne en l'absence d'un contrat de bail signé portant sur la mise à disposition d'un lieu concret
- Pas de mise application du contrat de bail, en cas de réponse insuffisante à l'appel public à l'épargne.

⁶⁸ Boni Selection est la marque maison de Colruyt Group. Elle regroupe environ 3 500 références vendues pour la plupart dans les magasins Colruyt, mais aussi chez Okay, Bio-Planet et Spar.

8.10.4.6 La posture du développeur de projet

8.10.4.6.1 Trop de collectif tue le collectif

Lors de la phase de conception et de préparation de la création du CaroloStore, la philosophie de travail de SAW-B consistait à entreprendre des consultations relativement nombreuses et régulières de manière interne à l'équipe. Par exemple, ne serait-ce qu'en matière de réflexion sur la communication, Hochul eut à devoir consulter 4 personnes. C'était beaucoup trop.

Or dans tout projet de ce type il y a un équilibre à trouver entre d'un côté la demande et d'avis et de conseils auprès de collègues ou de partenaires potentiels, et d'un autre côté la prise d'initiatives et de décisions. Dans le fond, c'est au développeur (ou au porteur) de projet de déterminer lui-même quel doit être le meilleur équilibre pour l'avancement du projet.

8.10.4.6.2 Viser au plus vite l'appropriation par le porteur de projet

En termes de posture, **le but fondamental était que le CaroloStore devienne au plus vite une entreprise indépendante**. Il n'était donc pas voulu ou cherché à ce que la ceinture alimentaire Charleroi Métropole, ou SAW-B ou Hochul soient les porteurs réels ou présumés du projet. Au contraire, s'il était indispensable au départ d'impulser une dynamique de lancement, **le but était que l'équipe des travailleurs, et surtout la directrice, puissent trouver dans les meilleurs délais leur place, s'approprier le projet et bénéficier d'une reconnaissance, y compris entre autres dans les médias**.

A l'inverse d'une attitude d'appropriation du projet, c'est **l'attitude de désappropriation** qui a prédominé et ainsi aussi constitué un facteur clé de réussite du projet.

8.10.4.7 Une spécificité à développer davantage à l'avenir : un lieu rassembleur et une gouvernance participative

Le CaroloStore vise essentiellement à **devenir un lieu rassembleur**, notamment rassembleur de filières : **les personnes se rencontrent, se connaissent l'une l'autre, « s'approprient » et commencent à se faire confiance, ce qui peut mener à de l'entraide, de la mutualisation de services. Sur cette base, il est possible de développer davantage les filières en amont (céréales, viande, etc.) et débloquent, le cas échéant, des flux ou situations figés**. Si le terrain (c'est-à-dire les acteurs économiques) commence à s'animer dans cet esprit de coopération, il devient même envisageable de faire du plaidoyer.

Il s'agit d'un des rôles essentiels de la coopérative qui actuellement en est encore partiellement au stade d'un idéal et d'une intention, car le CaroloStore est maintenant encore dans la phase de démarrage, ce qui signifie que l'équipe est encore entièrement absorbée dans l'activité commerciale et économique du magasin. Il est donc présentement encore trop tôt pour considérer si la coopérative en tant que lieu rassembleur est une réussite ou plutôt un échec. Le but est toutefois de développer pleinement ce rôle au cours de prochains mois.

Par rapport à tous les autres facteurs de réussite, c'est à proprement parler **ce facteur qui pourra faire toute la différence entre le CaroloStore et les grandes et moyennes surfaces classiques**. En outre, autre spécificité, **les producteurs conservent la maîtrise de l'outil de commercialisation**.

Concrètement, le développement prévu au cours des prochains mois vise à **mettre en place des collèges par filière** lesquels par exemple planifient les cultures, ou encore travaillent sur des thématiques qui leurs sont propres. Ces « petits collèges par filière » se réunissent en toute indépendance. Actuellement, seul le collège des maraîchers et celui de la filière viande se sont déjà réunis.

Il existera aussi à l'avenir des moments de **rassemblement de tous ces collèges au sein d'un collège transversal des producteurs** lequel se réunit entre une fois à deux fois par an. C'est en son sein que **s'élaboreront et se décideront une vision d'ensemble**, laquelle sera portée par les producteurs au conseil d'administration ou à l'assemblée générale.

Les statuts de la coopérative Circulacoop doivent encore être modifiés de telle façon à établir que le conseil d'administration devra obligatoirement inclure entre deux ou trois producteurs participant au collège transversal. Ces producteurs ne siègeront pas au conseil d'administration pour y représenter leur seul intérêt personnel mais bien celui de tous les producteurs et collèges.

Enfin, c'est **chaque petit collège par filière qui a le pouvoir de décider si une entreprise appartenant à la même filière est nouvellement admise ou non au sein du collège** (par exemple : admet-on un nouveau maraîcher ou non ?)⁶⁹.

Ces entrepreneurs au sein de chaque petit collège sont tous coopérateurs et ils forment le premier cercle d'approvisionnement du CaroloStore (c'est auprès d'eux que le magasin commande en priorité). S'ils ne sont pas en mesure d'approvisionner le magasin, celui-ci commande auprès de producteurs situés sur le territoire mais qui ne sont pas membres du collège et de la coopérative. Il s'agit du second cercle d'approvisionnement. Enfin, à défaut de marchandises en suffisance, le CaroloStore commande auprès de grossistes d'économie sociale ou de grossistes classiques (bio, etc.). **Le fonctionnement des cercles d'approvisionnement est décrit dans une charte d'approvisionnement** à laquelle adhèrent tous les producteurs coopérateurs.

8.10.4.8 Concevoir un projet selon le contexte

Faut-il nécessairement passer au niveau de la vente à l'échelle de supermarchés pour espérer le succès des filières en circuits courts locaux ?

Selon Hochul, **pas nécessairement ! Cela dépend de nombreux facteurs**. En outre, toutes les structures se doivent d'abord d'être complémentaires. Il n'existe pas un seul modèle qui s'imposerait partout. Ce qui assurerait la rentabilité c'est moins la taille **que la communication et la qualité de produit et de service**.

Sur un territoire urbain ou périurbain, c'est plutôt le modèle du supermarché qui prévaut. Toutefois si l'on peut continuer à installer des enseignes dans les villages, cela peut être excellent aussi. Cela sera d'autant plus faisable si comme avec [le projet GRAP en France](#), il est possible de mettre en place en Wallonie, une mutualisation de services opérationnels clés sur portes pour les coopératives en circuits courts.

8.10.5 Quelques perspectives éventuelles d'avenir

8.10.5.1 Un tremplin pour relancer le B2B ?

Avec le CaroloStore, du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée sont de plus en plus générés en B2C. Comme le magasin centralise déjà toutes sortes de produits, il sera peut-être envisageable de

⁶⁹ Le groupe de base des producteurs a été constitué avant même le lancement du CaroloStore en mars 2024. Ce n'est donc pas l'équipe des travailleurs du CaroloStore qui a déterminé qui faisait partie ou non du ou des collèges des producteurs, mais ce sont les producteurs locaux intéressés par le projet qui se sont ainsi auto-organisés à la base.

réenclencher des ventes en B2B (ce qui signifie des marges moindres, l'existence d'une logistique ad hoc, etc.). Tout dépendra si la demande se fait sentir (en fonction des volumes et quantités). Actuellement des ventes sont réalisées en B2B mais de manière très éparse et non significative. Il s'agit de petits restaurateurs et de petites collectivités qui viennent se fournir en magasin.

8.10.5.2 Créer une coopérative de mutualisation de services opérationnels pour les coopératives en circuit court ?

Le [GRAP](#), Groupement Régional Alimentaire de Proximité, est une coopérative française créée il y a 15 ans environ, réunissant des activités de transformation et de distribution dans l'alimentation bio locale. La coopérative fournit des services support à l'ensemble de ces activités : comptabilité, fiscal, social, juridique, informatique, service de livraison, formation, communication et développement, couveuse d'entreprise... Inutile pour chaque coopérative locale de réinventer la roue. Au contraire il s'agit pour chacune d'entre elles de se concentrer sur leur cœur de métier.

Créer une coopérative similaire de mutualisation de services opérationnels pour les coopératives et entreprises en circuits courts alimentaires en Wallonie, constitue actuellement un projet privilégié par notamment par l'équipe de la CACM. Ce type de projet dépasse toutefois l'échelle du territoire de Charleroi Métropole pour couvrir plutôt tout le territoire wallon.

8.10.5.3 Susciter un « basculement » d'entreprises conventionnelles en entreprise d'économie sociale ?

Fort de l'expérience acquise avec le CaroloStore, ainsi qu'avec la disponibilité en produits locaux et si possible en pouvant s'appuyer sur un outil de type « GRAP » en Wallonie, l'ambition pourrait être de rencontrer les unes après les autres des surfaces de vente franchisées sur le territoire, pour les convaincre d'abandonner leur franchise et basculer en économie sociale, et ce grâce à des services clé sur porte.

8.11 Analyse de quelques facteurs clés de réussite ou d'échec de l'inter-coopération sur le plan économique

- Il est nécessaire que les acteurs soient convaincus qu'ils peuvent s'apporter quelque chose mutuellement au niveau économique en participant à la dynamique de la CACM. S'apporter quelque chose mutuellement, **présuppose** dans la vie économique, que les divers participants **fassent preuve de compétences professionnelles et de capacités individuelles** (y compris l'équipe d'animation de la CACM (SAW-B)). **Tout amateurisme réel ou perçu se doit d'être exclu.**
- Par ailleurs, comme la narration des faits l'a montré ci-dessus, si s'exprime au sein d'un projet économique tel que celui de la CACM, un point de vue unilatéral, par exemple uniquement le point de vue des producteurs (ou celui des « consommateurs »), alors il **manque** au moins « la moitié des points de vue » requis pour se faire une **image d'ensemble** des enjeux existants dans une filière donnée sur le territoire. L'expérience nous a montré combien il est important, chaque fois que possible, de parvenir à **réunir autour de la table tous les points de vue de tous les pôles au sein d'une filière alimentaire donnée**. Ceci permet de réduire le risque de s'engager dans des voies sans issues ; au contraire, les

décisions et actions menées dans ce contexte seront vraisemblablement bien plus fondées, tant au niveau de la stratégie individuelle de chaque entreprise qu'au niveau de la stratégie collective.

- L'expérience a aussi montré **que travailler quasi uniquement avec des entreprises de taille trop petites où uniquement avec des entreprises qui sont en phase de démarrage (tant au niveau de la production qu'au niveau de la consommation), signifie œuvrer au sein de filières qui sont trop fragiles**. Ceci est vraiment à éviter. Au contraire, notre expérience a montré que **les entreprises de taille au moins moyenne constituent une colonne vertébrale quasi indispensable pour la structuration de la filière maraîchère, y compris pour le développement des plus petites entreprises**. Sans elles, le projet de la plateforme logistique n'aurait eu aucune chance de se développer, voire de démarrer (il faut atteindre des volumes de chiffre d'affaires suffisant pour ce faire). Les producteurs de taille moyenne furent même un véritable soutien pour les petites entreprises, leur laissant notamment la priorité pour réaliser des livraisons de légumes. Cette **solidarité, née des rencontres et de la concertation**, on ne la verra jamais dans l'économie de marché classique fondée sur des principes opposés à ceux de l'économie sociale.
- Ceci peut sembler une évidence, mais ne l'est peut-être pas dans les faits comme l'a montré notre narration : au niveau économique, un facteur clé de succès pour la dynamique de la CACM, fut tout simplement le fait de **rassembler des fournisseurs qui cherchent « très très » activement des débouchés, et des acheteurs qui cherchent « très très » activement des fournisseurs**. Au plus les besoins des uns et des autres sont forts et en correspondance les uns avec les autres, au plus la participation et l'engagement au sein des tables de concertation seront forts. Offreurs et demandeurs sont en quelque sorte à comparer avec le pôle sud et le pôle nord d'une batterie. Au plus la différence de potentiel entre les pôles est forte, au plus le « courant (économique) » sera puissant (il s'agit bien sûr d'une métaphore). « La différence de potentiel » fut suffisamment grande dans la filière maraîchère pour mener régulièrement des tables de concertation ; elle ne le fut pas suffisamment pour les filières suivantes :
 - par exemple dans le cas de la filière laitière (les producteurs de lait livrent pour la plupart à des laiteries et ne cherchent pas à fournir à de nouvelles laiteries à ce stade) ;
 - dans le secteur de la production de viande ou le secteur céréalier (principalement pour cause de chaînons manquants : même si l'attraction entre les deux pôles pourrait s'avérer forte, s'il manque par exemple des ateliers de découpe de viande agréés, ou encore des moulins et des boulangers, le courant commercial entre les pôles production et consommation ne peut s'établir).

9 L'accessibilité sociale

Au sein de la CACM, c'est Espace Environnement (EE) qui s'est principalement impliquée dans l'action visant à faciliter l'accessibilité des consommateurs aux productions alimentaires durables locales.

Au printemps 2018, **côté consommateurs**, la Ceinture a ainsi réalisé une étude d'opportunité, visant à :

- **Identifier les freins et motivations de consommateurs Carolo à consommer des produits locaux, et durables, voire bio ;**
- **Comparer des dispositifs susceptibles de favoriser l'accès à ce type d'alimentation, pour des catégories de consommateurs plus fragilisées ou précarisés.**

Espace Environnement a réalisé les deux études exploratoires suivantes en 2018 :

- Une étude dite Benchmark
- Une étude qualitative auprès de groupes de consommateurs

9.1 L'étude Benchmark (2018)

Pour promouvoir la consommation de produits bio en circuits courts à Charleroi, il pouvait être intéressant de **s'inspirer d'expériences analogues, menées sur d'autres territoires**, et d'étudier les différents dispositifs qui avaient été mis en place pour encourager les consommateurs à se tourner vers ce type d'alimentation.

La démarche de benchmarking permettrait de **comparer différents dispositifs** qui ciblent des publics fragilisés pour lesquels l'accès à une alimentation bio et locale risquait de comporter un frein financier, à tout le moins, et de mettre en évidence leurs avantages et inconvénients respectifs.

9.1.1 Les dispositifs suivants furent décrits et analysés⁷⁰ :

○ **Paniers bio et solidaires à prix réduit**

Exemple de Loon-Plage (FR) : un panier de légumes à 1 € est distribué chaque semaine à une dizaine de familles pendant une durée limitée (1 an). Le reste du prix des paniers (environ 9 €) est financé par le CCAS, le Réseau Cocagne et la Communauté urbaine de Dunkerque.

○ **Chèques commerces**

Exemple de l'ADL des communes de Tintigny et Habay : chèques-commerces proposés aux citoyens dans le but de soutenir de façon concrète le commerce de proximité.

○ **Défi Familles à Alimentation Positive (FR)**

Exemple du défi Familles à Alimentation Positive (FAAP) : démarche de mobilisation d'un groupe de 8 à 12 foyers volontaires recrutés via une structure-relais : centre social, MJC, Maison de quartier, CCAS, associations sportives et culturelles, etc. Un participant capitaine d'équipe est en charge de l'animation du groupe et est formé et appuyé par le groupement de producteurs bio (dit « GAB ») de son territoire ou d'une personne formée dans la structure-relais. Les participants seront invités à des temps forts conviviaux (une fois par mois) et doivent réaliser un suivi de leurs achats alimentaires au début et à la fin du défi.

○ **Epiceries Solidaires – Programme Uniterres (FR)**

⁷⁰ L'étude complète datée du 15/06/2018 est [accessible ici au format PDF](#).

Le dispositif de précommande permet aux épiceries de soutenir des producteurs locaux en sécurisant leurs revenus. Un prix unique par produit, le plus loyal possible, est fixé d'avance en concertation avec toutes les parties prenantes du programme pour la saison entière. Les bénéficiaires des épiceries solidaires ont accès à ces produits frais pour 30 % maximum du prix d'achat. Le programme inclut des actions participatives pour favoriser des comportements alimentaires à la santé.

○ **Coopérative solidaire**

Exemple de BEES Coop : implantée dans un quartier populaire bruxellois, la BEES Coop est un supermarché participatif et coopératif. Cette initiative citoyenne a pour but de créer une alternative à la grande distribution classique, en proposant des produits de qualité à des prix accessibles à tous. Depuis janvier 2016, dans le cadre de l'action « Co-Create » de la Région Bruxelles-Capitale, une équipe de chercheurs et d'acteurs de terrain travaille sur le projet de recherche-action FALCOOP dont l'objectif est d'organiser et de consolider l'implantation locale de la BEES Coop. Ce projet, porté par le CEESE-ULB et la BEES Coop, cible les ménages du quartier d'implantation du supermarché (Schaerbeek) peu sensibilisés à l'alimentation durable. Il s'agira de comprendre comment favoriser et pérenniser la mixité sociale parmi les coopérateurs – et clients - de la BEES Coop.

9.1.2 *Ce que l'étude Benchmark montra en conclusion :*

Les différents dispositifs analysés pourraient inspirer le projet CACM quant aux différents objectifs qu'elle poursuit en matière d'accessibilité sociale à des aliments (bio) en circuits courts. **Toutefois** :

L'existence de sources de **financement** est un élément-clé des dispositifs analysés qui nécessitent **parfois des investissements considérables**. Seul le système de chèques-commerces semble tendre vers l'autofinancement. Celui-ci est possible grâce aux chèques qui ne sont pas consommés par les citoyens et permet dès lors de financer leur impression. De plus, le temps de travail généré par ce type de dispositif est en partie absorbé par les activités du porteur de projet, l'ADL dans ce cas.

A l'opposé, le programme UNITERRES montre toute la palette de financeurs et d'acteurs qu'il y a lieu de mobiliser pour mettre en place une dynamique de territoire à vocation inclusive : depuis le producteur jusqu'au bénéficiaire des épiceries sociales et solidaires en passant par les bénévoles et travailleurs sociaux. Autrement dit, la promotion de l'alimentation bio et locale nécessite une **démarche multi-acteurs** et des actions de formation et d'accompagnement ciblées.

Les exemples analysés montrent que pour être efficaces, les dispositifs doivent bénéficier d'un **portage politique fort** de la part des élus du territoire. Cet engagement se traduit de différentes manières :

- la mise à disposition de terres agricoles à des fins de production bio et locale ;
- le financement du dispositif (en partie du moins) permettant de couvrir des frais en matériel et en dépenses de personnel des structures porteuses notamment ;
- la volonté d'assurer d'autres marchés aux producteurs locaux en impliquant la restauration collective des établissements scolaires par exemple.

Enfin, chaque dispositif analysé montre aussi à quel point **un accompagnement est nécessaire pour assurer le succès d'un programme ciblant plus particulièrement les publics fragilisés**.

- Ainsi, la distribution de paniers bio à prix réduit n'est opérante que parce qu'elle est associée à l'obligation, pour les bénéficiaires, de suivre des ateliers de cuisine.
- Le Défi Familles est basé sur le suivi rapproché d'un groupe limité de foyers, sur une durée d'un an, sur base d'un programme d'activités animé par des professionnels.
- Dans le cadre du programme UNITERRES, la formation de tous les acteurs sociaux et des bénévoles est nécessaire au même titre que l'implication des bénéficiaires dans des ateliers pédagogiques et participatifs.

9.2 L'étude qualitative auprès de groupes de consommateurs (2018)

9.2.1 Une démarche de type « focus group »

Cette étude qualitative visait à identifier les freins et motivations des citoyens carolos à l'égard des produits locaux et bio. Pour ce faire, une démarche de type « focus group⁷¹ » fut mise en œuvre, dans le but de formuler des recommandations pour sensibiliser les consommateurs à l'alimentation locale et bio et agir sur la demande de ces produits, sachant toutefois qu'il ne serait pas possible d'en tirer à ce stade des généralités applicables à l'ensemble de la population de Charleroi Métropole, compte tenu de la méthode mise en œuvre.

Quatre focus group furent organisés dans le cadre de cette démarche exploratoire avec l'aide d'acteurs relais, en y mêlant aussi bien des « citoyens lambda » ainsi que des personnes en situation de fragilité sociale et financière⁷².

9.2.2 Les résultats de l'étude qualitative « focus group »

Les résultats montrèrent que les représentations liées **aux produits locaux** traduisaient des **attitudes généralement positives** à leur égard.

Ils véhiculent notamment une image de **produits naturels**, savoureux, de qualité et respectueux de l'environnement. En revanche la question de **l'accessibilité financière** de ces produits fut rapidement évoquée comme frein majeur par les publics qui bénéficient de revenus plus modestes.

⁷¹ La méthode du focus group – ou groupe de discussion - est une méthode qualitative de recherche sociale qui favorise l'émergence de toutes les opinions. Cette méthode ne poursuit donc pas la recherche du consensus mais permet le recueil des perceptions, des attitudes, des croyances, des freins et résistances de groupes ciblés. Elle répond aux « pourquoi ? » et aux « comment ? ».

D'un point de vue pratique, le focus group est une technique de recherche d'informations qui consiste à recruter un nombre limité de personnes (8 personnes environ par groupe), dans le but de susciter une discussion à partir d'un guide d'animation rédigé au préalable. Ce dernier est constitué d'un canevas de questions ouvertes qui visent à structurer quelque peu la réunion.

La technique d'animation est dite semi-directive dans la mesure où l'animateur conduit la réunion en suivant un guide qui reprend les passages obligés autour desquels une discussion ouverte va se dérouler.

En effet, l'animateur doit veiller à ce que le contenu soit en phase avec les objectifs de l'étude, tout en laissant chacun des participants exprimer ses opinions, son ressenti.

⁷² L'étude complète datée du 09/05/2018 est [accessible au format PDF ici](#).

Les producteurs locaux bénéficiaient d'un « **capital confiance et sympathie** » assez important qui était accentué lorsque la question des circuits courts était abordée. La relation directe avec l'agriculteur augmentait le degré de confiance des personnes sondées en termes de qualité des produits qui leur sont proposés. Plus globalement, la confiance à l'égard des produits locaux tendait à se diluer au fur et à mesure que se multiplient les intermédiaires.

Le mode de distribution en direct du producteur au consommateur (tel que la vente à la ferme) était également celui qui permettrait de contrecarrer le coût jugé trop excessif des produits locaux.

Par ailleurs, les personnes interrogées dans le cadre de cette étude avaient également montré une **empathie à l'égard des agriculteurs** qui vivent dans des conditions parfois précaires. Elles estimaient qu'il est légitime de payer « le prix juste » pour les produits locaux pour peu qu'ils restent accessibles et donnent satisfaction d'un point de vue qualitatif. L'accessibilité évoquée ici concernant **à la fois l'aspect financier mais aussi la proximité géographique**. Et c'est là le paradoxe de cette étude : dans le chef de la plupart des personnes, la proximité devrait impacter positivement le prix des produits. Autrement dit, elles souhaitaient à la fois des produits locaux accessibles et bons marché mais qui garantissent aussi un revenu décent aux producteurs.

Si la grande distribution était parfois perçue par les participants aux focus groups comme une opportunité pour les producteurs d'écouler leur marchandise, ils n'en faisaient pas pour autant une habitude d'achat, en raison du prix jugé trop élevé. **Acheter local restait**, pour la plupart d'entre eux, **un « extra »** qu'ils s'autoriseront lors de promotions par exemple.

Par ailleurs la notion de « local » était également décriée par certains et considérée comme un **phénomène de mode** au même titre que le BIO. La vente de produits locaux via la grande distribution questionnait sur le revenu laissé aux producteurs dans un système basé sur la compression des prix au maximum.

L'étude révéla non seulement de **nombreux freins à l'égard des produits BIO** mais aussi **une méconnaissance à l'égard des labels et des exigences qu'ils supposent**. Si l'association du BIO aux circuits courts pourrait offrir une combinaison idéale en termes de qualité de produits, **le BIO ne semblait pas constituer une valeur ajoutée significative** : le BIO agirait au mieux comme une « cerise sur le gâteau ». **Le terme « circuits courts » suffisait à lui seul pour créer l'attractivité et la confiance à l'égard du produit**. De plus, l'appellation BIO faisait craindre à nouveau des prix plus prohibitifs en raison des contrôles supposés du processus de production.

La plupart des participants réclamaient spontanément la création d'un point de vente qui permettrait de réunir l'offre de producteurs locaux sous un même toit. L'ouverture d'un magasin de ce type était d'ailleurs plébiscitée par la majorité des participants. En revanche, l'E-commerce pause la question de l'accessibilité des publics les plus démunis à l'égard de ce dispositif.

Quant à la promotion de produits locaux et BIO au travers de paniers solidaires (dont le coût serait largement supporté par les pouvoirs publics), elle suscita l'intérêt de bénéficiaires du RIS qui y voyaient une réelle opportunité de compléter leur apport alimentaire journalier. L'organisation

d'ateliers de cuisine et d'activités autour de ces paniers était également perçue comme une solution pour éviter les pertes et gaspillages liés à la méconnaissance des produits.

9.3 Etude de faisabilité des dispositifs liés à l'accessibilité sociale

Après la réalisation des études « Benchmark » et « focus group », SAW-B et EE décidèrent de d'approfondir ensemble l'analyse de faisabilité d'un nombre limité de dispositifs de promotion de la consommation de produits bio et locaux à destination de publics moins nantis, voire fragilisés :

1. **Les paniers bio et solidaires** à prix réduit
2. **Les chèques Fruits et légumes** (à faire valoir auprès des producteurs locaux / commerces locaux pour favoriser la consommation de fruits et légumes BIO et locaux à prix solidaire)
3. **Les « défis Familles à Alimentation durable »** (accompagnement, pendant plusieurs mois, de groupes de ménages volontaires pour qu'ils adoptent une alimentation saine et équilibrée, introduisent des produits alimentaires BIO et locaux sans augmenter leur budget, réduisent le gaspillage, etc.)
4. La vente de produits Bio et locaux via les **épiceries Solidaires/sociales**

Ces 4 dispositifs spécifiques **furent soumis à l'analyse critique d'acteurs institutionnels**, afin de déterminer s'ils :

- réunissaient des critères d'intégration institutionnelle, d'acceptabilité sociale et de viabilité économique,
- pourraient être mis en place, en tant que projet pilote, sur le territoire concerné par la CACM.

Quatre CPAS furent rencontrés et interrogés, deux épiceries sociales et la Fédération des Services Sociaux (FdSS). Des contacts furent aussi entrepris avec le M.I.A.M (Maison Interculturelle de l'Alimentation et des Mangeurs) de Bordeaux Nord. Enfin, le web documentaire du projet Falcoop fut analysé⁷³.

Parmi des **enjeux-clés identifiés** à la suite de cette nouvelle phase d'étude⁷⁴ :

- (A) Des **épiceries sociales** dont l'accès est limité à un public précis, fonctionnaient grâce notamment à des invendus (parfois même bio) qu'elles obtenaient **gratuitement** (cristée) ou **grâce à des achats d'aliments à bas prix via des plateformes d'achats** (Solifood (Croix-rouge - spécifiquement dédiée au acheteurs solidaires) et Solucious (grossiste)) qui offraient en outre des **services logistiques pratiques et efficaces** qui facilitaient considérablement la gestion des commandes. Il existait de ce fait **un différentiel de prix encore plus important entre les produits des producteurs locaux (bio ou non) et les aliments que ces épiceries sociales parviennent à se procurer**. Une des épiceries sociales interviewée par Espace

⁷³ La recherche Falcoop menée en partenariat entre la coopérative BEES coop et le Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Environnement (CEESE) de l'Université libre de Bruxelles, visait à favoriser, puis à consolider, l'ancrage du supermarché coopératif dans son quartier urbain et fortement multiculturel (<https://falcoop.ulb.be/>).

⁷⁴ Nous ne reportons pas tous les retours ici. Nous nous focalisons principalement sur ceux qui sont liés à la vente de produits Bio et locaux via les épiceries Solidaires/sociales ou sur les défis Familles à Alimentation durable. Un tableau de synthèse des réactions à l'égard des 4 dispositifs peut être [téléchargé ici](#).

Environnement vendait aussi des produits cultivés dans le potager collectif, et dans ce cas particulier, cette offre était généralement suffisante pour répondre à la demande des bénéficiaires.

Dès lors, **fournir à ces épiceries des produits locaux issus du territoire et des producteurs de la CACM était irréaliste** sans une analyse plus approfondie portant sur leurs modèles économiques, et ensuite la recherche de solutions économiquement viables permettant d'assurer *à la fois* un juste prix aux producteurs locaux *et* un prix acceptable pour les bénéficiaires, tout en étant très pratiques. Pour ce faire, il s'agissait *tout d'abord d'identifier des épiceries sociales qui soient demandeuses d'une telle étude, pour envisager d'intégrer réellement des producteurs locaux parmi leurs sources d'approvisionnement* (ceci n'est pas évident du tout au vu de leurs ressources financières déjà si limitées). Cette identification et ce type de recherche ne furent pas menés dans le cadre de la CACM.

Remarquons que :

- ❖ **L'épicerie sociale est très éloignée des dispositifs privilégiant la mixité sociale.** Le modèle s'avère au contraire souvent plutôt clivant et stigmatisant.
- ❖ Le FEAD (Fonds européen d'aide aux plus démunis) devait être intégré dans le FSE (Fonds social européen). Cela impliquerait probablement des modifications du système, avec des règles nouvelles. Certains pays plaidaient pour que l'aide puisse se matérialiser sous forme de chèques (plus faciles à mettre en œuvre en termes de logistique), ce qui pourrait **bouleverser une partie du système des épiceries sociales** et, par contre, faciliter les solutions logistiques locales.
- ❖ Le succès des épiceries sociales est tributaire des moyens qui sont mis à leur disposition (bénévolat principalement dans le cas de la Croix-Rouge ou personnel salarié dans les autres cas, ainsi que surfaces commerciales suffisantes et moyens de stockage/**conservation** appropriés, surtout pour les produits frais).
- ❖ Les épiceries sociales dépendant de pouvoirs publics, sont soumises aux marchés publics, qui **peuvent constituer un frein administratif important pour la mise en œuvre de solutions avec les petits producteurs locaux.**

Certes, s'il ne faut pas abandonner la piste des épiceries sociales pour envisager d'y livrer des aliments durables de producteurs de Charleroi Métropole au bénéfice de leurs usagers, ces constats semblaient montrer que ***ce type piste n'était pas la plus prioritaire pour le développement de solutions d'accessibilité sociale aux produits bios locaux.***

L'expérience montra qu'il s'agissait toutefois de **maintenir une veille stratégique active** car la situation évoluait constamment⁷⁵.

⁷⁵ Par exemple, en 2019 :

- Les quantités d'inventus disponibles commencent à diminuer (les grandes surfaces tentent de réduire le gaspillage alimentaire) ;
- Le FdSS rencontre les structures de l'aide alimentaire de Charleroi afin de constituer une concertation locale ; de nouvelles initiatives pourraient en émerger (par exemple si la Croix-Rouge parvenait à intégrer des produits locaux parmi les denrées proposées via sa plateforme alimentaire Solifood, facilitant ainsi l'accessibilité de ces produits pour les CPAS).
- Certains CPAS disposent de lignes budgétaires qui, affectées autrement, pourraient augmenter les ressources de leurs épiceries sociales. Un CPAS par exemple, devait faire face à une demande d'aide alimentaire urgente croissante et pour y faire face, il était amené à donner des chèques repas qui impactaient considérablement son budget. En

Enfin, ajoutons encore que la plupart des bénéficiaires des épiceries sociales ne savent pas comment cuisiner des produits bruts. De plus, ils ne disposent pas toujours de l'équipement nécessaire pour cuisiner. Dans la réalité, ils disposent tout au plus d'un four micro-ondes qui leur permet de réchauffer des aliments. C'est la raison pour laquelle les épiceries sociales continuent à leur proposer une offre de conserves et plats préparés. Pour ces publics, les ateliers de cuisine constituent un « plus », d'autant lorsqu'ils sont organisés dans un espace professionnel très bien équipé⁷⁶.

- (B) Tant sur le plan humain et social, que sur le plan économique, séparer les publics plus précarisés et fragilisés du restant de la population, pose sérieusement problème (stigmatisation + déséquilibre économique accru des points de vente et des producteurs s'ils ne fournissent qu'à des publics précarisés...). Pour ces raisons, il sembla nécessaire de favoriser autant que possible des dispositifs assurant une mixité sociale. Le modèle de l'épicerie coopérative, solidaire et/ou citoyenne⁷⁷, par exemple, constitue une solution à privilégier. Ce type de modèle requiert toutefois de pouvoir s'appuyer sur une base citoyenne suffisamment forte et des lieux de vie pertinents, reconnus par les habitants des quartiers. Un autre modèle à privilégier, pourrait être le « *point de ralliement* » (une livraison hebdomadaire de produits alimentaires locaux en des lieux proches des habitants (maisons médicales, associations, etc.) et cogérée par eux sur base de commandes préalables (cfr. le modèle « Paysans Artisans »⁷⁸).

Quel que soit le modèle envisagé, un enjeu clé consiste à lever au moins trois freins fondamentaux qui, surtout lorsqu'ils sont imbriqués, créent des obstacles quasi insurmontables pour les habitants des quartiers⁷⁹: « (1) le prix, (2) la méconnaissance de l'alimentation durable et (3) la gamme de produits ».

L'accessibilité et l'inclusion nécessitent clairement :

inaugurant une épicerie sociale, le budget consacré à l'aide d'urgence a pu être réduit, ce qui a permis de maintenir l'équilibre budgétaire tout en ouvrant l'épicerie, même à des personnes non bénéficiaires du CPAS, telles que des personnes disposant d'une petite pension.

⁷⁶ Remarquons qu'il serait logique de veiller aussi à fournir à ces bénéficiaires l'équipement minimum nécessaire pour cuisiner...

⁷⁷ Les locutions « épicerie citoyenne », « épicerie coopérative », « épicerie solidaire » font référence à des concepts qui peuvent quelque peu varier selon les interlocuteurs. En principe, l'épicerie coopérative, prend la forme juridique d'une société coopérative, dont les membres coopérateurs peuvent éventuellement être principalement des citoyens (elle peut dès lors être appelée une « épicerie coopérative citoyenne »). Une telle coopérative peut en outre aussi inclure une dimension solidaire ou sociale dont les objectifs peuvent varier d'un projet à l'autre (solidarité Nord-Sud ; Solidarité Nord-Nord aussi ; attention particulière à certains publics cibles, etc.). Enfin la mise en forme de l'impulsion sociale varie aussi d'un projet à l'autre. Par exemple, dans le modèle BeesCoop, chaque coopérateur est invité à investir chaque mois quelques heures de son temps, dans le fonctionnement de l'épicerie, ce qui permet soit de réduire les prix, soit d'augmenter les marges, en faveurs de publics (et de projets liés), plus précarisés. On pourrait encore imaginer d'autres formes.

⁷⁸ Remarquons toutefois que les points de ralliements mis en place avec succès par Paysans Artisans, ne touchent malheureusement que très peu les populations précarisées.

⁷⁹ Constats issus d'observations de terrain menées dans le cadre du supermarché coopératif Bees Coop ([projet de recherche participative Falcoop](#))

- d'une part, de **connaître (et se fonder sur) les habitudes et besoins** des mangeurs à qui cette offre est destinée ; l'offre des produits dans les épiceries est aussi à **adapter régulièrement en fonction des besoins des usagers** (qui sont par ailleurs demandeurs : (1) d'une alimentation de qualité supérieure aux « produits blancs » tant d'un point de vue gustatif que qualitatif comme le montrent des études médicales publiées par la Croix-Rouge ; (2) et de produits frais (viande et yaourts), selon l'épicerie sociale d'Aiseau-Presles).
Se fonder sur les habitudes et besoins des usagers est valable aussi pour un autre dispositif investigué, à savoir les paniers bio et solidaires à prix réduits, qui est d'ailleurs peu adapté aux personnes seules (public fortement représenté au sein des CPAS).
 - d'autre part, de **diffuser et partager des connaissances** sur les mécanismes et les enjeux du système agroalimentaire auprès de ces publics.
- **(C) Quels que soient les dispositifs envisagés** (vente de produits Bio et locaux via les épiceries Solidaires/sociales, paniers bio et solidaires à prix réduit, chèques fruits et légumes...) les institutions et organismes rencontrés mettent l'accent sur :
- la **nécessité de sensibiliser les bénéficiaires** à l'intérêt de **manger sain et local** (bien vivre et bien manger), d'autant plus au sein de publics souvent consommateurs de « malbouffe ».
 - la **nécessité de sensibiliser aux réalités des producteurs, au « juste prix »...** (notamment en organisant des rencontres entre producteurs et consommateurs, visites de sites agricoles, etc.).

Plus d'un CPAS est déjà engagé et actif dans de telles initiatives.

Par définition, le dispositif « **Défi Familles à Alimentation durable** » inclut les actions de sensibilisation ; il va même plus loin, puisqu'il **s'agit d'un véritable accompagnement** dont le but est de mener à des **changements de comportement concrets**. Le dispositif consiste notamment à accompagner des groupes de ménages en les confrontant à une série d'ateliers cuisine étalés sur plusieurs mois. Par exemple, apprendre à décrypter les étiquettes pour mieux acheter, bien gérer son frigo, cuisiner des repas et collation saines, conserver les aliments, lancer un potager...

L'**accompagnement** des publics concernés est tout aussi nécessaire que les actions de sensibilisation pour augmenter l'accessibilité sociale des produits bio locaux. Toutefois, il faudrait :

- ❖ Viser à créer des liens tangibles, voire une **intégration, entre les dispositifs d'accompagnement et un ou plusieurs dispositifs économiques déjà cités** (par exemple se centrer, pour l'accompagnement, sur un public fréquentant *déjà* un GAC ou une épicerie solidaire, lesquels sont partie prenante du processus d'ensemble et partenaire de la Ceinture alimentaire) **pour éviter que les acquis des usagers ne soient perdus après la période d'accompagnement, faute d'un accès local aux produits bio en circuit court** (le problème de la mobilité doit être résolu grâce à la mise en œuvre des dispositifs déjà cités).
- ❖ **Former les travailleurs sociaux**, entre autres, à l'**alimentation durable** car ils ne peuvent pas réaliser de tels accompagnements du jour au lendemain.

Développer l'accessibilité sociale aux produits locaux et bio **est un travail de longue haleine, qui requiert des moyens humains et du financement.**

Parmi des **pistes de soutien financier ou autre** mentionnées par les organismes interviewés spécifiquement **pour la sensibilisation et l'accompagnement** :

- ❖ A Charleroi, certains « **espaces citoyens** » disposent de capacité d'accompagnement plus importante que des services du CPAS. Qui plus est, il s'agit d'espaces ouverts à tous et implantés au cœur de leur quartier.
- ❖ Certains **SIS** (Services d'Insertion Sociale) disposent de budgets qui pourraient être affectés à la formation des animateurs en alimentation durable.
 - (à noter encore : certains SIS ne sont pas soumis aux marchés publics pour l'achat de leurs denrées alimentaires, ce qui facilite la logistique).
- ❖ Certaines communes ont prévu dans leur **PCS**, notamment, des moyens et budgets dont une partie pourrait être affectée soit à la formation des travailleurs sociaux, soit directement aux animations elles-mêmes.

Parmi des **pistes de facilitation et de financement** mentionnées par les organismes interviewés surtout **pour la mise en œuvre de « dispositifs épicerie »** :

- ❖ Un partenariat avec la **Croix-Rouge**, essentiellement au niveau logistique (par exemple intégrer dans la plateforme Solifood les produits locaux)
- ❖ Ainsi que déjà mentionné, une **réaffectation de budgets internes à un CPAS** (par exemple le budget aide alimentaire d'urgence)
- ❖ Envisager de créer, sous certaines conditions, une entreprise dans le cadre de l'initiative « **Territoires Zéro Chômeur** » ?⁸⁰

Sur base de nos études et notre expérience, les principales étapes à franchir pour favoriser l'accessibilité sociale aux produits locaux et bio, devenaient les suivantes :

- 1) **Identifier**, sur le territoire de Charleroi Métropole, **des communautés et collectifs existant déjà, formant une base citoyenne ou humaine déjà suffisamment forte**, si possible déjà mixtes socialement, ou susceptibles de le devenir ; ainsi que **des lieux de vie pertinents reconnus par ces communautés** (par exemple, éventuellement autour de l'Espace Citoyen de Damprémy qui a déjà mis en place un GAC)
- 2) **Selon les besoins** de ces collectifs : **proposer** éventuellement **des actions de sensibilisation, des accompagnements, formations**, voire des **Défi Familles à Alimentation durable**.
- 3) Sur cette base **implémenter, autant que possible en co-construction avec ces publics, des solutions pratiques et économiques**, soit dans des structures économiques déjà existantes, soit en les créant (épicerie citoyenne, épicerie sociale, point de dépôt, GAC, système de panier, etc.).

⁸⁰ De Bolster Hugues (2020) ; « Territoire zéro chômeur : l'Etat social actif enfin actif ? » (<https://saw-b.be/publication/territoire-zero-chomeur-letat-social-actif-enfin-actif/>).

9.4 Accompagnement de deux collectifs en vue de développer l'accessibilité sociale (2020-2022)

Après la réalisation des études précédentes, dans le cadre de la CACM Espace Environnement s'était attachée à **accompagner deux collectifs existant déjà** en vue d'y développer l'accessibilité sociale aux produits locaux bio issus de la CACM. Dans cette optique, deux structures furent sélectionnées suite à un appel à candidature lancé en juillet 2020, à savoir : Enéo-Gilly et Jumet.bio.

L'accompagnement proposé avait pour objectif d'agir à la fois sur l'offre et la demande alimentaires :

- **Agir sur la demande alimentaire** : en accompagnant les citoyens vers une transition dans leurs habitudes alimentaires.
 - **En sensibilisant** les citoyens à une alimentation saine et locale, et plus particulièrement les publics fragilisés ;
 - **En accompagnant** ces publics dans des habitudes et comportements alimentaires plus durables sur le long terme.
- **Agir sur l'offre alimentaire** : en accompagnant la transition de l'offre sur le territoire de la CACM.
 - En développant des **dispositifs de distribution** des produits alimentaires locaux et bio, issus de la CACM, dispositifs aux faibles coûts d'investissement (ex. groupements d'achat) ;
 - En étudiant les conditions de mise en œuvre de dispositifs opérationnels plus conséquents favorisant l'accessibilité aux produits locaux bio dans le cadre des filières circuits courts de la CACM. (ex. : GAC⁸¹, épicerie participative).

Pour atteindre ces objectifs, Espace Environnement concentra ses premières interventions sur la réalisation d'un diagnostic partagé, co-construit avec les porteurs de projet des structures accompagnées.

Ce diagnostic partagé, réalisé sous la forme d'ateliers participatifs, permet de :

- Réaliser un état des lieux des structures accompagnées (profil des usagers, activités existantes en lien avec l'alimentation, partenariats existants, analyse des atouts / faiblesses / opportunités / menaces) ;
- Faire émerger les besoins alimentaires spécifiques aux deux collectifs ;
- Dégager des pistes d'action en vue de favoriser l'accès à une alimentation de qualité, locale et bio qui devaient à la fois rencontrer les intérêts du collectif et ceux de la CACM.

Pour ce qui concerne le **GAC Enéo-Gilly**, deux pistes de solution furent identifiées avec les porteurs de projet :

81 Un Groupe d'Achat en Commun est un groupe de personnes qui se mettent **ensemble afin d'acheter leurs produits**, souvent des fruits et légumes, directement chez des producteurs locaux.

Source : <http://www.asblrcr.be/gac>

- l'élargissement du groupe de bénévoles et de l'offre du GAC existant (notamment aux produits de la CACM) ;
- le développement de la collaboration avec l'asbl Faim et Froid pour ouvrir le GAC à d'autres publics (plus fragilisés).

En ce qui concerne **l'asbl Jumet.bio**, le groupe constitué de bénévoles de l'association s'était fixé comme objectif principal de mettre en place un GAC en vue d'offrir aux riverains - et toute autre personne intéressée - des produits frais, sains et locaux à un prix abordable.

Les objectifs initiaux du projet ne furent que partiellement atteints du fait de plusieurs freins selon le collectif accompagné. Citons entre autres :

- **Les publics fragilisés concernés ainsi que les travailleurs sociaux associés ne furent pas assez impliqués dans les phases d'élaboration du projet d'accessibilité sociale.** Certains bénéficiaires vivaient en situation de grande précarité. Les porteurs de projet ont réalisé à quel point leur intention de toucher des publics fragilisés était louable mais tellement éloignée de la réalité.
- Au sein d'un des collectifs (celui voulant créer un GAC), il s'avéra que si la mise en place du GAC permit d'attirer des habitants du quartier dans le projet, force avait été de constater qu'ils avaient généralement un profil très proche des membres du groupe porteur, à savoir une situation socio-économique et un niveau d'éducation relativement élevés. **L'inclusion de publics fragilisés dans le GAC n'avait pas déjà été envisagée en 2020-2021.**
- Le **Covid-19 et les confinements** associés, empêchèrent partiellement la mise en place d'un programme d'activités comprenant des séances d'informations (en présentiel), des ateliers culinaires, des visites de producteurs, etc. qui devait permettre de toucher des publics non sensibilisés à la question de l'alimentation locale et bio.
- Pour les membres du GAC, le concept de la CACM demeurait assez théorique et ne sentaient pas qu'ils faisaient partie du public cible de Circulacoop. De plus ils se concentraient sur des circuits alimentaires « ultra-courts », avec l'idée de **s'achalander eux-mêmes** dans ces différents produits.
- Les GAC que furent accompagnés étaient animés par la perspective de porter un projet qui faisait sens pour eux sans pour autant nourrir d'ambitions de développement commercial. Leur objectif était de mettre en place un dispositif qui donne satisfaction à la fois aux producteurs locaux et à leurs consommateurs compte tenu des moyens qui étaient les leurs, basés sur du volontariat. Le développement trop rapide des GAC pouvait même constituer une menace car mettant à mal un fonctionnement bien rôdé qui reposait sur un nombre relativement limité de commandes et de producteurs.

9.5 Quelques recommandations au regard de l'objectif d'accessibilité sociale issues de l'expérience sur le terrain entre 2017 et 2022

9.5.1 Cibler prioritairement un public mixte

Face aux préoccupations des publics en grande précarité, il apparaissait **inopportun de vouloir fixer des objectifs de changements de pratiques alimentaires alors que leurs besoins s'expriment en**

termes d'urgence, au quotidien. En revanche, une réflexion relative à l'aide alimentaire doit sans doute être menée avec les acteurs concernés (en ce compris les acteurs institutionnels) pour amener plus de durabilité dans l'offre des produits proposés ou dans la recherche de solutions plus structurelles.

A la suite des accompagnements réalisés sur le terrain, il semblait plus efficient **d'adopter une approche progressive en ciblant prioritairement des publics mixtes**, multiculturels qui se situent davantage dans la classe moyenne et qui ont une volonté de changement de leurs pratiques alimentaires. Rien n'empêcherait **ensuite** d'inclure des publics plus fragilisés en passant par des acteurs relais qui porteraient un projet dans lequel ils seront parties prenantes.

9.5.2 Favoriser une approche « bottom up »

Cette expérience révèle une fois encore **l'importance de tenir compte des besoins et attentes des parties prenantes et ce, le plus en amont possible du projet.** L'exemple du GAC Enéo fait figure de « cas d'école ». Ses membres étaient convaincus de l'intérêt d'inclure les bénéficiaires de l'asbl Faim et Froid dans le GAC sans connaître réellement la situation de ce public, ni les motivations des travailleurs sociaux. La mise en place du jardin partagé aurait dû permettre de sensibiliser les bénéficiaires de Faim et Froid à la thématique de l'alimentation durable mais il s'est avéré que **l'association ne disposait pas des ressources nécessaires pour assurer l'animation et la mobilisation nécessaires à la pérennité du projet.** En effet, malgré la possible implication d'un membre du CA, nous n'avions aucune certitude que ce projet sera mené dans le futur.

Se pose alors la question de l'accompagnement des collectifs qui souhaiteraient aborder la question de l'alimentation durable avec leurs publics. Plusieurs structures existantes sont spécialisées dans la mise en place de dispositifs de type GAC ou GASAP (ex : Réseau GASAP) ou l'animation de projets en lien avec l'alimentation durable. A titre d'exemple, Espace Environnement disposait d'un subside de la Région wallonne pour sensibiliser et accompagner différents publics dans une démarche de développement durable au travers de la Maison de l'Environnement. Cette mission pourrait, avec l'accord des autorités régionales, inclure un accompagnement aux structures qui souhaitent impulser une réflexion sur cette thématique avec leur personnel et/ou leurs publics. Il s'agirait d'une « mise à l'étrier » permettant de jeter les bases d'un projet collectif ...

9.5.3 S'appuyer sur des relais de proximité, des groupes constitués

Cette mission a montré l'importance d'accompagner des projets de transition alimentaire **en s'appuyant sur des structures relais qui sont réellement au contact de leur public.** Ce type de collaboration présente **deux avantages majeurs :**

- **l'existence de groupes constitués** avec lesquels les travailleurs sociaux peuvent amorcer une réflexion sur la question alimentaire et faire émerger des besoins en termes de projets collectifs ;
- **la mise à disposition d'équipements et d'infrastructures** qui peuvent être utilisées dans le cadre de la mise en place d'un programme d'activités (ex : salles de réunion, cuisine équipée, jardin / potager, équipements informatiques).

Cette dernière condition étant réunie, elle permet de réaliser un gain de temps indéniable qui peut alors être mis à profit pour construire un programme d'activités en phase avec les besoins des publics ciblés.

A noter que la Maison de l'Alimentation Durable présente sur le site de Jumet.bio avait notamment pour but devenir un lieu d'animation et de sensibilisation à l'alimentation durable. La MAD pourrait également accueillir des groupes constitués de citoyens qui pourraient prendre part aux activités qui seront proposées au grand public.

9.5.4 Au sujet de la distribution de produits en circuits courts via la coopérative Circulacoop

L'évaluation du projet a révélé la nécessité de clarifier un certain nombre de points qui constituaient encore des zones d'ombre aux yeux des porteurs de projet qui avaient été accompagnés. Il s'agit notamment de mieux faire comprendre :

- Le fonctionnement de la CACM / Circulacoop
- Le public cible (B to B ou B to C)
- Le prix / la commission prélevée pour financer le service logistique
- La provenance des produits
- Les conditions de production (des œufs par exemple)

Si la CACM veut répondre au besoin de libre choix des producteurs si cher aux collectifs tels que les GAC, il serait opportun de développer un dispositif de type B to C qui permet de commander des denrées en sélectionnant les producteurs présents sur la plateforme logistique. A l'image de la coopérative Paysans Artisans, la CACM pourrait développer des points relais qui permettraient aux collectifs constitués et aux citoyens de venir retirer leur commande en un lieu physique. Ce service pourrait susciter l'intérêt des GAC lorsqu'ils seraient confrontés à un surcroît de commandes qu'ils ne seraient plus en mesure de gérer eux-mêmes en allant s'achalander eux-mêmes.

10 La communication

10.1 L'image publique « très forte » de la ceinture alimentaire : avantages et inconvénients

Des projets de type ceintures ou réseaux alimentaires en circuits courts sont porteurs, depuis quelques années déjà, d'une image très forte. Le public, les institutions et le monde politique manifestent un engouement certain pour ces « ceintures alimentaires » en francophonie belge. Nous ne pouvons que nous en réjouir.

Le revers de la médaille de cette notoriété fut le suivant au cours de la jeune histoire de la CACM :

- **L'abstraction par rapport réel** : des emails et des contacts divers à traiter par centaines, voire par milliers chaque année, très souvent avec des demandes et des attentes sans lien

avec les réalités de la CACM, qui était dans le fond encore un projet très jeune et à dimension modeste.

- Par exemple, la CACM fut sollicitée par des écoles pour participer à des fancy fairs, par des instituts scientifiques pour participer à des recherches, par des associations pour participer à des opérations de communication ou de plaider, par des groupes de travail et institutions les plus divers pour y participer, etc. etc.
- De nombreuses sollicitations commerciales parvinrent aussi à la CACM alors que la SC Circulacoop n'était pas déjà créée.
- L'abstraction par rapport à la réalité effective de la CACM, donna lieu aussi à des de la part de divers interlocuteurs, « à vouloir mettre la charrue avant les bœufs », à vouloir **précipiter certaines décisions**, à savoir : inciter la CACM à réaliser telle ou telle action alors que les conditions n'étaient pas déjà réunies. Il fallut dès lors lutter pour contrer ces tendances :
 - Nous avons déjà mentionné ci-dessus la volonté de certains producteurs locaux de créer un magasin de petits producteurs à Charleroi alors qu'il n'y avait pas l'ombre de l'existence d'une plateforme logistique à ce moment.
 - On peut citer des actions qui furent menées en vue de faire activement connaître les enjeux de l'alimentation durable sur le territoire de CM en s'appuyant sur l'existence de la CACM, alors que cette dernière était encore dans l'incapacité de fournir le moindre aliment et en phase de structuration. Paradoxalement, à la fois, ces actions furent importantes pour assurer de la visibilité à la CACM et de ce fait un peu de soutien politique.
- Nous constatâmes à plusieurs reprises, que l'image d'une ceinture alimentaire fut intéressante (à instrumentaliser et à **recupérer**) pour toutes sortes d'interlocuteurs. C'est ainsi qu'à notre plus grand étonnement et à plusieurs reprises, c'est la presse qui nous apprit quelles seraient certaines des (soi-disant) réalisations futures de la CACM sur le territoire de Charleroi Métropole... annoncées par une personnalité politique. Autre situation cocasse : les félicitations publiques devant un parterre de décideurs publics, adressées à une personnalité que nous ne connaissions pas nous-mêmes, « pour tout le travail qu'elle a accompli au sein de la CACM ».

10.2 La communication, la sensibilisation publique et la mobilisation citoyenne

En 2017, le budget alloué par les pouvoirs publics au projet de la CACM équivalait à l'engagement d'environ 1 équivalent temps plein.

Compte-tenu des nombreuses missions à accomplir dans le cadre de ce projet, notamment prioritairement des missions de développement économique, la tendance fut constamment d'affecter les moyens de la CACM à ces missions plutôt qu'à la communication. Bref, **le budget « COM » ainsi que le temps de travail consacré à la communication, furent dans les faits constamment sous-estimés**. Par exemple, il n'existait pas en 2017 de budget dédié à la création d'un site internet pour la CACM.

Des solutions souvent précaires furent alors mises en œuvre pour tenter de remédier à cette situation, par exemple :

- La création d'un premier site web de grande qualité par une stagiaire, qui devint toutefois obsolète après deux ans compte-tenu de la technique qui avait été mise en œuvre.
- La création d'un second site web... toutefois avec beaucoup de retard (et d'heures supplémentaires) par rapport à ce qu'il eut été optimal d'accomplir pour assurer une bonne communication avec le public.

En matière de communication, il arriva aussi, comme dans tout projet, de mettre en œuvre de « fausses bonnes idées ». Voici quelques exemples de mauvaises pratiques à ne surtout pas reproduire :

- Se rendre avec un stand sur un petit marché local pour faire connaître la CACM. Beaucoup d'effort et de temps de mobilisation de personnel pour strictement aucun résultat.
- La création d'un module sur le site Internet en vue d'inviter les producteurs, les associations, les professionnels des circuits courts à y poster leurs annonces d'événements (gratuitement). Beaucoup de temps et trop d'argent y furent consacrés sans aucun résultat non plus.

D'une façon générale (surtout entre 2017 et 2020), au sein de l'équipe de la CACM existait une forte tendance à vouloir organiser au plus vite divers événements de communication publique, voire de plaider, en relation avec les circuits courts, le bio, la CACM, etc. alors que le projet de la CACM n'en était encore qu'à un stade embryonnaire. Cette tendance à se précipiter dans la communication, à « mettre la charrue avant les bœufs » était grande consommatrice de forces et d'attention qui étaient ainsi en quelque sorte détournées des missions les plus fondamentales du moment.

Cette tendance s'expliquait toutefois aussi du fait que le projet de la CACM était subventionné pour de courtes périodes de 2 années. A peine une période de 2 ans était-elle débutée, qu'il fallait déjà assez rapidement se mettre à la recherche de financements pour la suite... ce qui impliquait de faire connaître le plus largement possible le projet de la CACM et donc de communiquer intensivement ! De ce point de vue, se « précipiter » aussi dans des actions de communication, était donc parfaitement justifié. C'est ainsi qu'un nombre relativement élevé d'événements (conférences, spectacles, participations à des festivals, colloque, journée d'étude, débats, ciné-débats, mini-déclic tour...) furent organisés par la CACM ainsi que par les équipes de SAW-B.

Pour éviter de dissiper des forces trop précocement dans de la communication, ce type de situation montre que **les périodes de subventionnement devraient être structurellement plus longues**, et certainement dépasser 2 années.

Enfin, remarquons qu'en dépit d'un vif intérêt marqué par un grand nombre d'associations locales lors d'une journée visant à promouvoir la mobilisation citoyenne portant sur les circuits courts alimentaires, **seuls quelques rares acteurs se mobilisèrent effectivement** en vue de promouvoir la

mobilisation citoyenne⁸² ! Sur le territoire de Charleroi Métropole, il était plutôt difficile de mobiliser concrètement des acteurs de la mobilisation.

11 Quelques enjeux institutionnels liés au développement des circuits courts alimentaires

11.1 Au niveau interterritorial et institutionnel

La CACM a contribué à la co-construction d'un écosystème « solide » entre de multiples partenaires qui furent appelés, au cours des mois et années, à collaborer régulièrement les uns avec les autres à divers niveaux : échanges de savoir-faire, échanges commerciaux, montages de projets communs, etc.

Citons par exemple la forte implication de la CACM au sein du Collectif 5C, au sein du Collectif Créalim (le Collectif des ceintures et réseaux alimentaires en Belgique francophone), au sein du projet Food.C ; ou encore sa collaboration avec le projet CADI, la Ville de Charleroi, le Crabe, le PWDR, Terre en Vue, Manger Demain... et de nombreux autres acteurs.

Ces dynamiques partenariales s'avérèrent très porteuses et positives. Cependant, maintenir ou développer ces écosystèmes pourtant très précieux, se fera au détriment du développement de l'écosystème le plus local, à savoir celui des « filières alimentaires en circuits courts et de leurs acteurs participant à la dynamique de la CACM » si les ressources humaines de la CACM ne devenaient pas plus importantes et pérennes structurellement.

Une augmentation structurelle du financement des ceintures alimentaires, pour atteindre *au moins* 2 ETP est incontournable pour mener toutes les missions requises tant au niveau local qu'au niveau partenarial à l'échelle plus régionale.

11.2 Des exigences organisationnelles imposées « par le haut » lors d'appels à projets

11.2.1 Exemple 1 : « Les parrains »

Au moment du démarrage de la CACM (et des autres projets « circuits courts » soutenus par l'AEI), l'AEI imposa que chaque projet soit parrainé par 5 personnes, physiques ou morales. L'idée était certes bien intentionnée et **dans certains cas**, un tel concept peut s'avérer très utile et fécond... mais pas

⁸² Par exemple, le 29/03/2018, plus d'une quarantaine d'associations, ONG et citoyens participèrent à la journée « [Comment sensibiliser et quelles actions réaliser ensemble autour de l'alimentation durable ?](#) ». Il s'agissait de déterminer, ensemble, comment mobiliser les citoyens du territoire sur les thématiques qui concernent la Ceinture (alimentation durable, accessibilité, santé, juste prix, circuits courts, coopération, agroécologie, etc.) en **créant des réseaux, des synergies** et des **convergences**, pour amplifier l'impact des actions de sensibilisation, formation, etc. des uns et des autres et aussi in fine pour donner une plus grande force d'impulsion aux filières économiques en train de se constituer.

nécessairement ! Selon le contexte et la situation concrète, la présence de parrains peut s'avérer plus ou moins contre-productive aussi (les projets subventionnés se doivent en principe alors d'organiser des rencontres avec les parrains, de les tenir au courant, de faire du reporting à ce sujet etc.) Il s'agit de toutes sortes de tâches qui viennent dès lors **alourdir** le travail et **freiner** ce qui est vraiment le plus utile pour les projets soutenus dans le cadre des circuits courts. Selon notre expérience, **la relation avec des « parrains » ne devrait donc jamais être imposée par les pouvoirs publics ou les financeurs, seulement proposée**, en laissant la pleine liberté aux porteurs d'initiative d'y donner suite ou non, selon ce qu'ils connaissent des situations concrètes⁸³.

11.2.2 Exemple 2 : Les partenaires de la CACM

De 2017 à 2021, la CACM fut portée par SAW-B avec deux partenaires, Espace Environnement (EE) et Biowallonie. Ici à nouveau, l'autorité subsidiaire exigeait une forme organisationnelle : à savoir il était obligatoire qu'il y ait au moins trois partenaires dans le projet. Or l'appel à projet était lancé à la mi-décembre 2016, et il fallait y répondre pour le 15/02/2017. Un partenariat véritable ne se construit pas d'un coup de baguette magique en des délais aussi courts comme le montre ci-dessous notre expérience. Une fois encore, les concepteurs et décideurs étaient hors sol !

EE fut essentiellement impliquée dans des actions visant à **faciliter l'accessibilité des consommateurs** aux productions alimentaires durables locales.

- Si un des axes de travail de la CACM fut bien de « faciliter l'accessibilité des consommateurs aux productions alimentaires durables locales », et donc dans ce but collaborer étroitement avec EE qui participait déjà au projet AD-In (alimentation durable inclusive) (un projet financé par l'UE), il fallait cependant TOUT D'ABORD, de manière interne à SAW-B bien clarifier notre vision commune, structurer notre processus de prise de décision, nos axes de travail, etc.

⁸³ Illustrons quelles furent les liens concrets avec les parrains dans le cas de la CACM :

- Georgios Maillis, Bouwmeester de Charleroi, intervint principalement pour aider à la détermination du territoire de la Ceinture Alimentaire (ainsi qu'à sa dénomination « Charleroi Métropole »), de façon à assurer davantage de convergence lors de l'accomplissement de projets actuels et futurs à l'échelle du bassin de vie.
 - Le lien avec ce parrain s'avéra très utile au moment de clarifier la dénomination du projet. Par la suite, cela ne fut plus le cas et n'avait donc plus de sens de devoir continuer à rendre compte des relations entretenues avec le « parrain ».
- Le Centre Culturel Régional de Charleroi l'EDEN, est un opérateur culturel important sur le territoire. L'EDEN accueille plusieurs événements co-organisés avec la CACM. Un « parrainage » ne changeait pas grand-chose dans ce cas précis, car la CACM collabore de toutes façons avec l'EDEN.
- Le Magazine Imagine fut le premier à publier un article présentant la CACM, dès le mois de juillet 2017. Or, en matière de COM, il était préférable pour la CACM de centrer toutes ses forces, y compris en matière de communication, sur d'autres objectifs que publier un article dans ce Magazine, certes très pertinent sur le fond, mais s'adressant à un public spécifique.
- Benjamin Huybrechts, professeur en entrepreneuriat et organisation, ayant déménagé au Canada peut après la création de la CACM, n'était déjà plus en mesure de collaborer concrètement avec la CACM et d'y jouer un rôle de parrain.
- Le RCR, Réseau de Consommateurs Responsables, subi de très fortes restructurations et changements de personnel. Dans les faits, la CACM eut très vite des contacts privilégiés et féconds avec d'autres structures que le RCR qui s'avérèrent beaucoup plus pertinentes.

- Ceci impliqua qu’initialement, très peu de temps put être consacré aux réunions avec EE, ou alors la programmation de ces réunions survinrent tardivement, ce qui s’avéra malaisant de part et d’autre (sans compter aussi initialement des soucis de manque de disponibilité de personnes au sein d’EE ou de SAW-B).

Cette expérience vécue montra nettement *qu’idéalement* (et ceci est valable pour tout type de partenariat et de projet), **AVANT de s’engager dans un partenariat**, il faut tout d’abord **être suffisamment au clair en interne avec la vision et les objectifs communs, l’architecture décisionnelle** interne, etc. ce qui requiert un certain temps. Comment devenir partenaire d’une autre organisation si cette clarification interne n’est pas déjà arrivée suffisamment à maturité ?

A l’autre bout des « filières », Biowallonie avait pour mission globale **le soutien au développement des producteurs bio, aux conversions vers le bio et aux accompagnements techniques sur le territoire**. Par sa connaissance des acteurs professionnels du bio, Biowallonie pouvait contribuer à l’élaboration du diagnostic territorial.

- Biowallonie joua un rôle crucial avant même le démarrage de la CACM, en communiquant avec les acteurs du bio sur le territoire pour leur annoncer le projet de la CACM.
- Par la suite, son positionnement au sein du projet pouvait s’avérer « compliqué » : par exemple, il semble que son mandat (dans le cadre de la mission attribuée par la RW) ne lui permettait pas de promouvoir de « manière dynamique » la conversion vers le bio. Si Biowallonie organisait certes des séances destinées aux agriculteurs conventionnels, elles l’étaient à raison d’une fois par an sur le territoire de CM et pouvaient l’être davantage si une forte demande se manifestait (ceci surtout sous l’impulsion de la CACM). Sinon, Biowallonie n’allait pas pouvoir par elle-même et de manière « dynamique » prendre des initiatives spécifiques à ce territoire. L’agenda de Biowallonie était déjà bien chargé et Biowallonie ne bénéficiait d’aucun budget dans le cadre du projet de la CACM. En l’absence d’un financement, il était évident que l’implication de BW ne pouvait être que fort limitée.

Ce qui peut **renforcer un partenariat** et y jouera un rôle déterminant... c’est **(1) prendre le temps de le construire ensemble (pas de précipitation) et (2) assurer que tous les partenaires seront tous financés pour jouer la mission convenue**.

11.3 La sélection et le financement des projets

Les acteurs « institutionnels » de l’alimentation durables que nous avons rencontrés en Wallonie au cours des années, se sont souvent montrés préoccupés, parfois effrayés, du fonctionnement de certains pouvoirs publics ou décideurs, en constatant à quel point les **moyens financiers** pouvaient être quelque fois « mal dépensés ».

Par exemple, dans la **manière de sélectionner des projets**, ou encore du seul fait que jusqu’à 3 ministres sont compétents en la matière, **sans une réflexion d’ensemble** réellement commune.

Trop souvent le processus décisionnel est fait à l’envers : *d’abord* les fiches projets sont conçues « d’en haut »... et *ensuite* on demande à des opérateurs de mettre de la cohérence entre tous les

projets... cela n'a pas de sens⁸⁴ ! **Or, des opérateurs expérimentés devraient pouvoir prendre part à la conception de fiches projets.** La compétence n'est jamais le fruit d'un processus électif, mais bien de l'expérience acquise.

Il en est de même pour des investissements importants décidés dans du bâti⁸⁵, qui ne correspondent pas toujours à des besoins réels (!), du moins pas déjà à de tels besoins : le **tissu économique** des filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné, n'est **pas toujours assez mûr** pour justifier déjà à ce stade de développement, la construction de telles infrastructures. Bref, le risque est réel de créer des « éléphants blancs ». On construit *d'abord* des bâtiments et *ensuite* on en détermine *précisément* la fonction et l'affectation selon les entreprises qui les occuperont... en espérant que des candidates se montreront intéressées, alors que le prix de la location devra être *identique* que celui du marché (pour des raisons réglementaires liées à l'UE). Quel est l'avantage économique pour les entreprises locales opérant dans les circuits courts (transformateurs, commerçants, etc.) si le prix de la location est similaire ? Il est évident que les entreprises locales tâcheront d'identifier les lieux les plus économiques pour elles, et surtout les mieux situés d'un point de vue logistique ; ceci pourra *ou non* correspondre aux bâtiments érigés et financés par les autorités publiques.

Nous sommes bien sûr très conscients que les autorités régionales se trouvent elles-mêmes sous la dépendance de décisions qui proviennent « d'en haut », à savoir de l'Union européenne, et qui impliquent que certains budgets soient affectés et dépensés dans certains délais et conditions, sans suffisamment tenir compte de la *réalité* (du terrain)⁸⁶. **La connaissance des réalités devrait pourtant être le seul guide des décisions, et non pas des considérations abstraites.**

Remarquons aussi que les acteurs de terrain sont forcément non seulement plus proches de la réalité des besoins, mais souvent aussi plus créatifs pour concevoir des solutions moins onéreuses.

Ainsi par exemple, la concertation entre agriculteurs situés dans le sud du territoire montrait qu'un de leurs besoins les plus fondamentaux était de pouvoir disposer de *plusieurs* espaces de stockage (y compris avec des équipements de chambre froide).

Plutôt que construire des espaces de stockage dans chaque ferme, l'idée était de **mutualiser ces espaces de stockages entre agriculteurs**. Comme les producteurs ne feraient certainement pas plus de 30 km pour y déposer leurs productions, ou aller les y enlever, il fallait concevoir non pas un, mais **plusieurs** espaces de stockage répartis sur le territoire, lesquels eussent éventuellement pu aussi être différenciés selon les filières.

Les agriculteurs souhaitaient qu'il s'agisse de « purs » espaces de stockage agricole, et non pas d'espaces de transformation ou de commercialisation, etc. sans toutefois exclure d'éventuelles exceptions en cas d'enlèvements de marchandises par des professionnels.

Leur idée particulièrement pertinente était la suivante : plutôt que bétonner à nouveau des terres agricoles pour créer ces espaces de stockage, il fallait partir de ce qui existe déjà, à

⁸⁴ Nous pensons ici *par exemple* aux 46 projets financés dans le cadre de l'appel « Relocalisons ».

⁸⁵ Par exemple la décision de financer certains hubs logistiques en Wallonie.

⁸⁶ Nous pensons ici par exemple aux budgets européens affectés à la relance de l'économie après la crise du Covid-19, pour lesquels des États et des Régions doivent communiquer des projets dans des délais et conditions hors sol.

savoir des fermes à l'arrêt (elles sont de plus en plus nombreuses) qui disposaient d'espaces ad hoc.

Cette idée fut écartée d'emblée car les autorités avaient déjà en vue un concept de hub unique sur le territoire.

A ceci s'ajoute des procédures administratives qui peuvent quelque fois relever, nous ne craignons pas de l'exprimer, de la folie.

Ainsi, par exemple, lors d'un appel téléphonique avec un représentant d'un organisme public finançant le projet de la CACM, le 19/11/21, celui-ci nous apprend que l'UE avait l'intention d'imposer un cadre requérant de produire des rapports d'activité tous les 15 jours. Il était aussi effaré que nous et luttait de manière interne aux institutions pour ne pas en arriver à cette aberration absolue. L'expérience montre qu'au plus il y a de couches hiérarchiques dans le dispositif d'ensemble (sous-chef, chef, super-chef, hyper-super-chef,...) au plus il y a d'exigences administratives et bureaucratiques. Chaque chef exige du reporting supplémentaire à son niveau. Sans remettre en cause le principe même du reporting, qui va de soi, c'est son caractère tout à fait excessif qui est remis en question ici.

Du point de vue institutionnel, **une piste d'amélioration serait que les organismes et projets subventionnés puissent, au besoin, s'appuyer sur un organisme tiers en cas de dérives constatées auprès des administrations.** De même qu'il existe une « police des polices », indépendante de la police, il pourrait exister une espèce « d'institut d'audit des administrations » qui devrait pouvoir auditer, évaluer et exiger des amendements lorsque des dérives ou excès sont constatées. Sans organisme tiers, l'entière structure demeure pyramidale et nécessairement, avec le temps, les fonctionnaires en charge, dont nous ne doutons pas fondamentalement des bonnes intentions, produiront de plus en plus de règles administratives, jusqu'à saturation.

11.4 Le financement de projets faisant (partiellement) double emploi sur le territoire

Nous avons déjà mentionné ci-dessus le subventionnement par des pouvoirs publics de projets conçus « par le haut » en demandant ensuite aux opérateurs d'y trouver une cohérence.

Il arriva aussi que des projets soient purement et simplement subventionnés en faisant double emploi, partiellement ou non.

L'exemple le plus emblématique sur le territoire de Charleroi Métropole est celui-ci de « Food.C », un projet hébergé au sein de l'intercommunale Igretec, sous l'égide de la conférence des bourgmestres des 30 communes de Charleroi Métropole (CBCM). Plutôt que concentrer les moyens financiers sur un seul projet d'ensemble, celui de la CACM né en 2017, et ainsi maximiser la cohérence et l'efficacité de ce projet (il était sous-financé depuis 2017), le choix politique de la CBCM fut celui de financer, à partir de 2020 Food.C, un projet similaire situé exactement sur le même territoire ! Les coordinateurs de la CACM et de Food.C tentèrent de s'organiser au mieux dans un partenariat pour réduire autant que possible le

chevauchement des missions, malgré cette décision rationnellement aberrante (mais non pas d'un point de « politique », présumons-nous⁸⁷) en spécialisant une partie de leurs missions et actions. Ainsi Food.C se centra davantage sur la prise de contact et la sensibilisation des communes et des pouvoirs locaux ; de même elle se centra sur les acteurs économiques des filières non bio, ainsi que le monde de la recherche et de l'enseignement. La CACM demeura concentrée sur des missions d'animation économie et de développement économique opérationnel, essentiellement dans les secteurs de l'alimentation bio et de l'économie sociale (projets coopératifs).

Il n'en demeure pas moins qu'en matière de recherche de subventions, les deux structures se virent plus d'une fois se trouver en situation absurde de concurrence.

Aucun projet ne devrait pouvoir être subventionné ou financé s'il fait double emploi avec un autre qui l'est déjà pour des missions similaires sur un même territoire.

11.5 Le financement et la création de bâtiments potentiellement destinés au développement des circuits courts alimentaires – Quelques retours d'expérience issus des hall relais agricoles

A partir de 2011, la Région wallonne a encouragé et facilité la création et le déploiement sur tout son territoire, de réseaux d'acteurs et de halls relais agricoles, des infrastructures permettant de regrouper l'offre, d'assurer éventuellement une première transformation des produits et de les commercialiser. La Wallonie privilégiait le modèle coopératif entre producteurs qui, tout en leur conférant un rôle d'acteur et de codécideur, permettait de mutualiser les coûts d'investissement, de favoriser la complémentarité du savoir-faire et de l'engagement de chaque coopérateur, de collectiviser et partager les risques.

La Région wallonne a bien sûr acquis beaucoup d'expérience à la suite des appels à projets qu'elle a lancé en 2011, 2015 et 2018.

Sur base de journées organisées par la Région wallonne visant à partager des retours d'expérience, auxquelles des membres de l'équipe de la CACM ont participé, il nous semble judicieux d'en communiquer *quelques* éléments ci-dessous. Ceux-ci devraient constituer autant de points d'attention pour des ceintures ou réseaux alimentaires en Belgique francophone, qui projetteraient à l'avenir de se lancer dans la construction de bâtiments, même lorsque ceux-ci bénéficient de subventions. Ces points d'attention viennent s'ajouter à ceux déjà communiqués dans le présent document, relatifs à la création d'un hub sur le territoire de Charleroi Métropole.

Certes, tous les retours d'expérience ne peuvent pas être extrapolés à des situations nouvelles, qui différeront parfois notablement du dispositif de hall relais agricole de la Région wallonne, lequel avait ses propres règles de fonctionnement.

⁸⁷ Il semble que trop souvent ce n'est nullement le développement économique local qui est visé, mais bien un certain contrôle politique sur les organisations, les institutions et les personnes ainsi que surtout la *communication publique*, lesquels priment avant toute autre chose. L'argent public risque alors d'être « jeté par portes et fenêtres ».

Notons toutefois au préalable au moins deux différences fondamentales entre les hall relais agricoles et [les hubs logistiques en « circuits courts »](#), par exemple celui voulu et conçu sur le territoire de Charleroi Métropole en 2021-2022 :

- L'obtention d'une subvention pour la création d'un hall relais agricole présuppose l'existence *préalable* d'un collectif porteur d'un projet donné, composé d'une proportion significative d'agriculteurs. Le collectif est présumé devoir être « solide et suffisamment engagé », encore davantage après 2018 (les appels à projet menés avant cette date ayant montré qu'un des points faibles de ce dispositif était précisément le risque de création de collectifs « opportunistes » peu conscients des tenants et aboutissants de tels projets particulièrement complexes). Tandis que création des hubs ne s'est pas toujours faite sur base d'un collectif de producteurs (ou transformateurs) préexistant. Dans le cas de Charleroi Métropole, par exemple, la dynamique de recherche de futurs opérateurs ne pouvait pratiquement être engagée qu'après que la décision de principe de créer un hub soit déjà prise. L'appel finalisé à candidature afin de trouver des opérateurs n'a d'ailleurs été lancé qu'en janvier 2025, alors que le bâtiment du hub est *déjà* construit.
- Dans le cas des hubs logistiques, le maître de l'ouvrage est une intercommunale, qui réunit les équipes ad hoc et bénéficie dans des conditions temporelles, fiscales et pratiques (dont la trésorerie) optimales des moyens financiers alloués pour le projet. C'est elle, et non pas par exemple un collectif d'agriculteurs, qui portera la responsabilité de l'érection du bâtiment, et donc d'une partie de la complexité inhérente au projet.

11.5.1 Des limites financières et temporelles pour des projets requérant d'importantes ressources

- Jusqu'en 2018, les subventions ne couvraient que 60% à 90% des investissements. Les achats de terrain, frais d'architecte, notaire, droit d'enregistrement, etc. ne pouvaient pas être couverts par les subventions.
En outre, l'ensemble ces subventions pourraient s'ajouter aux autres aides entrant dans le cadre des aides de minimis, ce qui les plafonnait parfois fortement dans les faits.
- Les subventions étaient versées progressivement pour financer les investissements (et parfois longtemps après qu'ils aient été réalisés) => **il fallait dès lors avancer une trésorerie très importante !**
Dans nombre de projets, le fonds de roulement ainsi que la trésorerie furent souvent sous-estimés.
- Les banques étaient particulièrement frileuses pour financer ces projets.
- Le développement de tels projets immobiliers nécessite énormément de temps et de moyens humains ! Un témoin : « Nous étions à deux personnes sur le projet. Nous réalisons des visites de chantier 2 à 3 x par jour ! ». Un autre témoin : « Nous avons engagé un travailleur pour suivre le dossier... la situation devint rapidement intenable ; il devait travailler jusqu'à 60 heures semaines pour réaliser sa mission. Nous décidâmes alors de confier dorénavant le montage et le suivi à un tiers extérieur » (Dont coût : 40.000€).
- Une agricultrice posait la question suivante : tant que l'on n'a pas la promesse ferme de la RW d'octroyer la subvention Hall relais, cela n'a pas de sens de créer la structure juridique : il faut engager beaucoup de temps et des milliers d'euros pour le processus de création, alors que les

délais pour l'inauguration du bâtiment et des installations, ainsi que l'obtention des fonds sont très longs (plusieurs années) !

Donc les agriculteurs devaient **s'engager alors que les risques étaient importants** (trop grandes incertitudes). Et même si les agriculteurs étaient quasi certains d'obtenir l'accord de la Wallonie, « le retour sur investissement est très long... est-ce que je ne ferais pas mieux de consacrer ce temps et ces moyens directement dans ma ferme » ? Enfin, avec des délais si longs, **le projet collectif risquait bien de se détricoter** ! (ce fut le cas pour un nombre certain de projets qui perdirent leurs partenaires agriculteurs avec le temps).

11.5.2 Des projets beaucoup plus complexes que ce que montrent les apparences

- Il fallait vraiment trouver un ou plusieurs très bons architectes, car les chantiers étaient très complexes et il existait vraiment très peu d'architectes spécialisés.
- Dès le tout début du projet, il FAUT contacter l'urbanisme, les administrations, etc.
 - Exemple : un conseiller technique accompagnait le hall relais de la coopérative des producteurs de la Botte (Chimay). Il constata que le projet ne pouvait pas s'établir dans un zoning à Chimay (malgré l'intérêt de la bourgmestre), car le règlement de ce zoning obligeait notamment à disposer d'un toit plat qui ne pouvait pas dépasser une certaine hauteur : impossible d'y faire pénétrer des camions pour la logistique, dans ces conditions (absurdes).
- Un enjeu essentiel : tenir compte des impétrants, l'électricité notamment : parfois il faut tirer une ligne électrique spéciale avec de forts ampérages, ce qui peut s'avérer particulièrement coûteux.
- Un témoignage au sujet du permis d'environnement (recyclage des eaux, etc.) : il fallait parfois se battre avec l'administration pour pouvoir disposer de la classe 3 et ne pas être placé par elle dans une classe plus haute.
- Anticiper en matière de sécurité et d'hygiène (AFSCA) : si le Hall relais était sensé être agréé pour la découpe de viande (projet en B2B), les plans devaient être déposés auprès de l'AfscA AVANT même tout début de construction.
- Les Hall relais sont de relativement petites entreprises. Or, tout le système réglementaire et administratif est plutôt conçu pour les plus grosses entreprises... ce qui signifie une gestion très lourde dans la pratique pour des volumes et chiffre d'affaires relativement limités.

11.5.3 Des confrontations compliquées avec les règles fiscales

- Un projet subit un contrôle TVA immédiatement, car l'administration trouvait anormal que l'asbl (qui gérait le hall relais) déclarait des sorties sans entrées.
- Lorsque les projets de hall relais étaient portés par des communes ou certaines asbl, celles-ci ne récupéraient en principe pas la TVA (tant sur les bâtiments que sur certains équipements).
- A l'époque (nous ignorons si ceci est encore le cas en 2025), il était plus difficile pour une ASBL de se faire reconnaître par l'AFSCA et aussi par la BCE. La BCE accordait certes un numéro d'entreprise, mais pas nécessairement un numéro d'établissement (lequel, était nécessaire pour l'AFSCA).

11.5.4 Le point le plus important : quid du marché ?

- « C'est très bien de produire, encore faut-il vendre ! ». Ce point est d'autant plus essentiel et complexe, qu'entre une première étude de marché (si elle a eu lieu) et la mise sur le marché, au plus tôt 4 à 5 ans plus tard lorsque le bâtiment sera construit... le marché a évolué !

12 Conclusions sous forme de fiches résumant les points d'attention et de recommandations les plus essentiels

Comme le présent travail vise à « capitaliser » l'expérience acquise dans le cadre du projet de la CACM, il nous semble opportun de **rassembler** dans ces conclusions **les principaux points d'attention et recommandations** qui peuvent aider significativement des porteurs projets qui veulent créer ou développer une ceinture alimentaire ou un réseau structuré de coopération au sein de filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné.

Ces points sont **résumés** sous les titres suivants, chaque titre et son contenu constituant en quelque sorte une « **fiche synthétique** » portant sur une thématique particulière. Les liens hypertexte permettent évidemment ensuite à chaque fois, le cas échéant, d'atteindre les passages dans ce rapport qui en sont la source.

12.1 Conditions préalables au lancement d'un projet

- [La notoriété d'un tel projet](#) et donc sa dénomination sont certes importantes, en vue de rassembler des acteurs, de créer des synergies, d'obtenir des financements publics, mais elles constituent une « **arme à double tranchant** » : une notoriété trop grande, ou qui vient trop tôt par rapport au degré de maturité du projet, peut contribuer à épuiser des équipes sursollicitées et détournées de leurs objectifs prioritaires par divers publics.
- **Avant de se lancer** dans un tel projet, il importe de **clarifier suffisamment ses prérequis** : son [périmètre et ses options de fonctionnement](#) (territoire, filières, publics concernés, gammes de produits, options de concertation entre acteurs des filières, etc.). En effet, ces clarifications préalables⁸⁸ vont ensuite déterminer de manière radicale (à la racine) le développement futur du projet, puisqu'elles déterminent notamment la communication publique et dès lors les acteurs qui rejoindront ou non le projet. Cette clarification permet aussi de [prévenir la dispersion](#) et l'éclatement des actions de l'équipe porteuse, et donc son épuisement, du fait d'un projet qui serait par exemple trop vaste et ambitieux. Pour éviter de se perdre dans toutes les directions, nous avons aussi partagé quelques balises qui aident à [prioriser les missions et actions d'un projet d'inter-coopération](#).

[Parmi les autres prérequis](#), il devrait toujours aller de soi de (1) veiller à ce que **l'équipe porteuse du projet partage et comprenne suffisamment fortement les mêmes visions, valeurs, objectifs** et même la méthode de travail « puisque tout l'édifice s'appuie sur ceux-ci ». **Ce processus prend** (souvent beaucoup) **du temps** ! (souvent plusieurs mois), paradoxalement peut-être encore plus de temps et d'énergie [lorsque les collègues et collaborateurs sont débordants d'enthousiasme](#).

Ensuite (2) il s'agit aussi de [veiller à ce que cela soit le cas aussi pour tous les acteurs](#) qui rejoindront ensuite le projet (y compris les producteurs, transformateurs, points de vente,

⁸⁸ Pour rappel : les principales options de fonctionnement de la concertation entre acteurs économiques au sein de la CACM entre 2017 et 2022 sont exprimées sous le chapitre « [Description et analyse du processus de concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente, mis en œuvre au sein de la CACM](#) »

acheteurs, etc.).

Autres facteurs de bon sens et classiques qui favoriseront de manière déterminante notamment le démarrage du projet : pouvoir [s'appuyer sur une équipe fortement motivée et engagée](#) et une [\(vaste\) base de donnée d'acteurs](#) susceptibles de rejoindre le projet (voire un réseau déjà constitué).

- Les facteurs suivants peuvent augmenter (ou diminuer) **la motivation des acteurs** (notamment les acteurs économiques des filières alimentaires) à rejoindre ou non le projet :
 - En premier lieu, [les acteurs les plus à la recherche de solutions économiques](#) pour leur entreprise, dont les besoins économiques sont les plus importants. De ce fait, il peut s'agir d'acteurs économiques de petite, voire de très petite taille ; parfois les plus fragiles économiquement. Le cas échéant, cela pourra aussi avoir pour conséquence de fragiliser tout le projet dans ses dimensions économiques.
 - [La fierté et l'amour pour leur territoire](#), leur région, leur ville (d'où l'intérêt de choisir avec attention le territoire couvert par le projet et sa dénomination).
 - [Certaines valeurs et certains idéaux](#), tels que « l'intercoopération », la recherche du prix équitable, le soutien à l'agriculture paysanne, le développement des circuits courts, etc.
 - Le choix du bio est à la fois un facteur qui contribuera à motiver fortement la participation de divers acteurs, mais aussi à en démotiver beaucoup d'autres, même lorsque l'approche demeure ouverte et inclusive (par exemple en incluant les entreprises qui ne sont pas déjà en bio mais qui manifestent une volonté de réaliser une conversion en bio à l'avenir). La [planification collective de la production](#) ainsi que le [processus de concertation entre acteurs économiques](#), sont beaucoup plus complexes qu'il n'apparaît de prime abord, dès qu'il est question de filières alimentaires bio.
- Parmi les [conditions défavorables](#) au développement d'un tel projet :
 - **Une méconnaissance du territoire et de ses réseaux.** L'absence de personnes, au sein de l'équipe porteuse, qui vivent dans ce territoire et qui y sont intégrées.
 - **Des ressources humaines trop faibles.** Demeurer limité à 1 ETP constitue un obstacle majeur et mènera en principe tout droit à l'épuisement des personnes participant au projet.

12.2 Le diagnostic territorial

- Si le [diagnostic territorial](#) s'avère toujours indispensable dans le cadre d'un projet de ceinture ou de réseau alimentaire local, il faut distinguer nettement au moins deux approches : [l'approche « méta »](#) et [l'approche « micro »](#) qui présentent chacune des avantages et désavantages. Elles s'avèrent en principe complémentaires mais **ne sont pas nécessairement toutes deux applicables** selon le contexte, les moyens et les objectifs poursuivis.
Notons en ce qui concerne l'approche « micro-diagnostic », que la méthode consistera généralement à **débuter par des rencontres humains individuelles** sur les sites d'activité

professionnelle, ce qui présente [de nombreux avantages](#) contrairement à l'usage de [questionnaires et d'enquêtes kilométriques](#) et d'une approche qui deviendrait en quelque sorte « bureaucratique ».

Si le but est de développer l'inter-coopération entre acteurs de filières alimentaires, le micro-diagnostic pourrait cependant arborer [des biais relativement importants](#) qui pourraient empêcher de se faire une image d'ensemble suffisamment objective, dans le cas où certaines catégories d'acteurs économiques n'étaient pas interviewées ou incluses, par exemple, lors de tables de concertation.

Il conviendrait aussi de s'appuyer et de [mettre davantage en valeur les connaissances, constats, besoins et problématiques déjà bien connus](#) et identifiés depuis de nombreuses années dans d'autres contextes que celui spécifique au projet (sans devoir à chaque fois produire de nouveaux diagnostics qui donneront bien souvent... les mêmes résultats !).

12.3 Aspects concrets de l'inter-coopération : processus de concertation, accords sur la production et sur le « juste prix » et confrontation avec le droit à la concurrence

- L'organisation des tables de concertation avec les acteurs économiques est fortement dépendant de leurs situations professionnelles, par exemple [selon la saison pour la planification collective de la production](#), tant pour les maraîchers que pour les points de vente.
- Lorsqu'il existe des [règles de répartition de la production entre producteurs](#) (les producteurs se mettent d'accord sur qui produit quoi), et surtout lorsqu'il y a des [accords relatifs aux priorités](#) (par exemple, à quel producteur des commandes de tel ou tel légume provenant de la centrale sont-elles adressées en priorité ?), la complexité de cette gestion requiert aujourd'hui l'usage d'un programme informatique ad hoc. Toutefois la gestion de cette complexité doit demeurer souple, avec une possibilité humaine de modifier ponctuellement les ordres de priorité selon les réalités du terrain.
- [Le processus de construction collective des « prix justes »](#) lors d'une concertation entre producteurs ainsi qu'avec des acheteurs peut se faire de multiples manières. Il s'agit d'un processus complexe, long et laborieux qui n'a de sens *que pour* certaines productions et producteurs. La CACM a dès lors appliqué un processus de construction collective des prix uniquement pour la filière maraîchère et en faisant le choix d'options cohérentes avec la démarche d'inter-coopération.
Enfin il existe aussi de [multiples options relatives à la méthode de détermination des prix](#). L'expérience de la CACM a montré que fixer un prix de manière rigide pour des légumes pour toute la saison n'avait pas de sens. Il faut en conséquence être en capacité de modifier certains accords sur les prix même en cours de saison agricole.
- La [notion de « prix juste »](#) fait l'objet de conceptions diverses, parfois opposées l'une à l'autre selon divers positionnements philosophiques, politiques et idéologiques. [Faudrait-il éventuellement aller jusqu'à harmoniser les prix](#) (« justes ») sur un territoire donné ?

- Bien que la SOCOPRO ait lancé dès 2018 en Wallonie le très intéressant label « prix juste », [dont les critères s'accordaient avec les objectifs de la CACM](#), les maraîchers de la CACM ne furent pas labélisés, notamment car [l'obtention du label ne semblait ni prioritaire ni directement utile dans le cas spécifique de la CACM](#) à ce moment.

Pendant la même période, la CACM a rencontré deux autres **initiatives remarquables** en Wallonie, qui visaient ou avaient pour effet l'existence d'accords sur les prix entre producteurs : [\(1\) la démarche de l'UNAB en vue de développer une coopération entre producteurs \(de porcs bio\) et \(2\) l'outil trésoGEST](#).

L'UNAB a aussi identifié plusieurs [freins typiques au développement des filières en circuits courts](#) ainsi que plusieurs [facteurs de réussite très déterminants](#) : le fait de *discuter concrètement* des prix ; les entretiens individuels avec les producteurs avant la concertation en groupe ; l'équilibrage conscient de l'offre et de la demande.

L'outil de gestion financière [TrésoGEST](#) développé conjointement le CRA-W et des agriculteurs (dans certaines filières), leur a permis de s'approcher du « prix juste » par une meilleure connaissance de leurs prix de revient, sur base aussi d'ateliers collectifs d'échanges autour des pratiques. Cet outil, s'il existe encore, est à recommander pour certaines filières.

Enfin au sein de la CACM nous avons aussi conçu [une piste qui pourrait dans certains cas rendre possible la coopération entre producteurs, alors que leurs coûts de productions sont pourtant particulièrement différents](#). Cette piste n'a pas pu être testée à ce jour.
- [L'inter-coopération entre entreprises au sein d'une filière semble difficilement compatible avec le droit à la concurrence](#), qui constitue un des piliers de la construction « européenne », tout particulièrement lorsqu'elle porte sur des accords portant sur les prix. Il existe des exceptions à l'application du droit à la concurrence : [les organisations de producteurs agricoles](#) (OP). Les producteurs de fruits et de légumes sont toutefois dans l'obligation de vendre l'entièreté de leur production via l'OP (ceci n'avait aucun sens dans le cas de la CACM).

En vue de faciliter et d'inciter le regroupement des producteurs en OP, la Wallonie a prévu la possibilité de reconnaître des GP ([groupements de producteurs](#)) qui peuvent représenter un stade préalable à la constitution d'OP. Non seulement ce dispositif nécessiterait pour être reconnu par la RW (pour des raisons réglementaires) de créer autant de GP sur le territoire de Charleroi Métropole qu'il existe de secteurs (céréales, fruits et légumes, produits transformés à base de fruits et légumes, viande bovine, viande de porc, viandes ovines et caprine, viande de volaille, œufs, lait et produits laitiers, produits de l'apiculture) ce qui générerait une gestion administrative monstrueuse (pour de si petites structures), mais encore, [les aides au démarrage prévues](#) par la RW représentent dans ce contexte des montants simplement ridicules, pour ne pas dire farfelus. Elles engendreraient probablement plus de charges et de frais administratifs que de rentrées financières dans le contexte de petites entreprises agricoles.
- Compte-tenu des réalités institutionnelles, la gouvernance d'une ceinture alimentaire ne peut pas uniquement s'appuyer sur un processus principalement « bottom-up » (essentiellement « participatif et démocratique »). Un grand nombre d'initiatives et de

décisions doivent constamment être prises par une équipe dynamique et créative. Inversement, un projet similaire à celui de la CACM, ne peut pas non plus s'appuyer seulement sur un principe de gouvernance « top-down » (plutôt « autocratique »), car l'essence même de l'inter-coopération consiste à laisser librement s'exprimer les besoins des acteurs économiques pour *codécider ensemble*, le cas échéant, de certains projets collectifs et d'orientations stratégiques fondamentales.

Ce type de projet exige dès lors de [chercher et de trouver continuellement un équilibre entre gouvernance participative et non participative](#) en clarifiant toujours davantage les processus et domaines auxquels appliquer plutôt l'une ou l'autre. Il n'existe aucune recette toute faite pour ce faire. [Au sein de la filière maraîchère, l'élaboration des règles collaboratives](#) fut le fait des maraîchers eux-mêmes, donc essentiellement participative.

- [Un facteur clé de succès](#) d'un projet de ceinture ou de réseau alimentaire fondé sur l'inter-coopération réside selon notre expérience dans **la capacité de développer *simultanément et de manière équilibrée*, jusqu'à un certain degré en tous les cas, à la fois (1) des valeurs fortes ; (2) une activité économique efficace ; (3) une gouvernance participative sans être non plus « trop participative » (= lourde pour les acteurs).** L'inter-coopération et les tables de concertation requièrent une très bonne préparation mais confrontent les équipes porteuses à des processus vivants, imprévisibles et à des réalités humaines complexes, ce qui suppose une grande souplesse et capacité de « rebondir » pour saisir des opportunités chaque fois nouvelles.
- Notre expérience a montré que les tables de concertation et l'inter-coopération, peuvent étonnamment contribuer à « inverser » les processus « économiques » habituels, à savoir [conduire les acteurs économiques à de la solidarité plutôt qu'à de la concurrence et de la compétition entre eux](#). En outre, le processus de décision « démocratique » (ou électif) n'a pas de sens dans ce contexte économique (« un homme une voix » ou toute autre forme apparentée). Ce qui importe dans le domaine économique, c'est le processus d'engagement réciproque entre acheteurs et fournisseurs, c'est-à-dire la contractualisation (le contrat), même si sa forme est encore embryonnaire et non écrite dans un premier temps.

12.4 Le développement économique de la ceinture alimentaire

12.4.1 Pistes d'activités économiques envisagées mais non créées

- Plusieurs pistes de création d'activités économiques ont été examinées et envisagées sans pouvoir être concrétisées au cours de l'histoire de la CACM, et ce pour diverses raisons qui tiennent le plus souvent à des éléments de contexte qui en sont parmi les plus déterminants. Citons par exemple [la création d'un magasin de petits producteurs](#) à Charleroi (sur le modèle de ce qui existe à Liège), [la mise en place d'un incubateur de développement de projets de transformation d'aliments bio sur le territoire](#), [la création d'espaces-test collectifs de maraîchers](#). Pour chacun de ces types de projets nous avons formulé à la fois des constats et des préconisations dans le présent document, et ce, tout particulièrement au sujet des espaces-test collectifs de maraîchers pour lesquels nous avons recueillis nombre

d'informations et de partages d'expériences très précieux, pour ne pas dire « incontournables » pour tout créateur de projet de ce type.

Les projets économiques suivants ont cependant été concrétisés et développés dans le cadre de la CACM : une plateforme logistique de distribution (activité de grossiste), un hub et une grande surface de vente.

12.4.2 Capitalisation d'une expérience liée à la création d'une activité de grossiste (plateforme logistique de distribution de productions alimentaires locales)

- Pour répondre aux besoins de plusieurs magasins et d'un groupe de maraîchers, les acteurs de la CACM et de SAW-B ont créé une plateforme logistique assurant la distribution de légumes. **Il s'agissait tout d'abord d'un test** (qui s'est avéré concluant) réalisé dans un contexte permettant de [réduire de manière optimale les charges et les risques](#). Lorsqu'il est question de créer ou développer une entreprise, nous préconisons, *chaque fois que possible* (ce qui est loin d'être évident !), de commencer par un test *en s'appuyant sur des entreprises existantes* plutôt que de créer immédiatement une nouvelle société et toutes les activités opérationnelles ad hoc. C'est ce qui fut réalisé dans le cas présent.
- Le test à petite échelle de la plateforme logistique s'étant avéré concluant, [la société coopérative Circulacoop fut créée](#) en octobre 2020, toutefois dans le contexte délétère du covid 19 (confinements à répétition ; tarissement de la disponibilité de légumes locaux pour les grossistes, etc.). Sa mission consistait à acheter des marchandises aux producteurs et transformateurs locaux pour les livrer et vendre ensuite à ces professionnels de la vente (il s'agit donc d'une activité de grossiste (B2B)). Ce projet en B2B a été confronté à de nombreux défis. Malgré les résultats concluants du test, nous rencontrâmes ensuite une grande difficulté à amorcer le lancement effectif de l'activité de grossiste en circuits courts alimentaires :
 - Nous avons relevé de manière détaillée des [défis et enjeux liés à différents types de débouchés](#) pour cette activité de grossiste en circuit court alimentaire (bio) : épiceries et superettes, [cantines scolaires](#) (lire à ce sujet une analyse plus complète [ici aussi](#)), une grande cantine de collectivité, home pour personnes âgées, GAC (groupement d'achat en commun), fourniture de fruits à 35 écoles, « points de livraison relais », etc.
 - Alors que le projet était conçu à l'origine avec l'idée d'une « croissance organique » progressive et prudente, [il eut sans doute fallu d'emblée lever des capitaux importants](#), notamment pour engager toute une équipe et disposer de moyens matériels conséquents.
 - TOUTEFOIS, l'expérience montra que même avec des moyens importants, un nouveau projet de grossiste en circuit alimentaire court en bio, visant à structurer la

logistique sur base d'une inter-coopération sur ce territoire, dans ce contexte et à l'époque, eut probablement été voué à un échec, du fait [d'obstacles trop importants](#) pour ce type de projet dans ce contexte :

- La [prédominance et le maintien d'intérêts court-termistes](#) chez la plupart des acteurs économiques des filières alimentaires (intérêts compréhensibles) ;
- Des [enjeux complexes liés au franco de port](#), tant du côté des clients que des fournisseurs ;
- L'existence d'au moins deux mondes très différents, petits producteurs et moyens producteurs, [la rentabilisation d'un grossiste n'étant envisageable qu'avec un nombre suffisant de « moyens producteurs »](#) ce qui ne fut pas le cas ;
- Le [facteur humain \(valeurs, formation, motivation...\)](#) qui est décisif dans les décisions opérationnelles de commande chez les acheteurs (les magasins) ;
- Des [effets de saisonnalité d'autant plus importants qu'il y a limitation de la distribution de légumes à des légumes locaux](#), ce qui impacte considérablement le chiffre d'affaires et les volumes transportés et leurs variabilité ;
- Une [pensée économique parfois trop faible](#) au moment de prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles ;
- Des législations et réglementations hautement techniques, contraignantes et complexes relatives à la [circulation des marchandises](#) et aux [normes de sécurité et d'hygiène](#), qui requièrent certes d'être respectées par toutes les entreprises, mais qui représentent d'emblée des seuils de volumes, de chiffres d'affaire et d'organisation professionnelle quasi infranchissables pour de petites entreprises, qui plus est débutantes (du moins pour certains types d'aliments). Il n'existe en quelque sorte pas une législation rendant possible une transition relativement douce d'un premier pallier d'activité économique (encore provisoire et généralement insuffisant en termes de volumes et de rentabilité) à l'autre qui est rentable (lequel exige d'emblée des volumes d'activité de gros très importants). Seules des grossistes de taille relativement importante et déjà très professionnalisés sont en pleine capacité de respecter et maîtriser ces législations contraignantes et complexes.
- Au cours des dernières années, [la concurrence entre grossistes bio est devenue à ce point effrénée](#) que « l'on retrouve tous les produits de tout le monde partout, dans tous les magasins et que ces derniers avaient l'embarras du choix de leurs fournisseurs (grossistes ou producteurs/transformateurs). Il était dès lors devenu de plus en plus difficile de trouver des surfaces commerciales susceptibles d'être intéressées de se fournir auprès d'un grossiste supplémentaire, ce qui alourdirait encore leur gestion administrative ».

- Dans ce contexte si difficile pour l'activité de grossiste en produits alimentaires bio issus de filières locales, l'équipe de la CACM a exploré l'idée de [collaborer \(vendre aussi\) éventuellement avec de grandes et moyennes surfaces franchisées](#). L'analyse détaillée des [avantages](#) et [désavantages](#) d'une telle collaboration a montré que [le risque existera toujours de demeurer soumis au bon \(ou mauvais\) vouloir, et donc au pouvoir](#) de groupes puissants, mais qu'il existe aussi [plusieurs pistes essentielles pour réduire ce risque](#), telle que par exemple (1) [intégrer activement certaines de ces entreprises aux tables de concertation sous certaines conditions](#), évidemment comme toujours (2) [diversifier ses clients et fournisseurs](#), et (3) veiller à [contractualiser formellement les engagements](#) de part et d'autre.
- Nos réflexions et analyses nées des enjeux rencontrés sur le terrain, ont aussi porté sur :
 - [L'absence de valorisation des efforts de sensibilisation et de formation](#) réalisés par certains professionnels (au contraire ces efforts sont récupérés par leurs concurrents), et sur des pistes structurelles de solution ;
 - [Quelques désavantages et avantages des marchés publics \(MAPU\)](#) pour le développement d'une plateforme logistique ou de circuits courts alimentaires ;
 - L'évocation de quelques déséquilibres structurels au sein de la vie économique qui conditionnent radicalement aussi les circuits courts alimentaires, et qui ne peuvent être dépassés qu'en [pensant des modifications à opérer à un niveau macrosocial](#) et non pas seulement local. La prise en considération de ces déterminants pourtant essentiels de la vie sociale et économique, dépasse cependant généralement le périmètre de la réflexion de la plupart des acteurs (économiques, politiques et culturels).

12.4.3 Capitalisation d'une expérience liée à la création d'un hub logistique

12.4.3.1 Les conditions initiales au projet de création d'un hub logistique

La [volonté de créer un hub logistique unique sur le territoire de Charleroi Métropole](#) visant à faciliter la transformation et l'acheminement de produits alimentaires locaux et durables (transformation, stockage, distribution, commercialisation), est le fait du Gouvernement Wallon.

Or, [la vision et les besoins des coopératives d'économie sociale et des petits producteurs locaux étaient tout autres](#) que la création d'un « grand hub » unique sur le territoire. En outre, plus d'un de ces acteurs économiques affichait de la méfiance et de la peur par rapport à des projets qui pourraient être perçus comme étant concurrents, compte-tenu notamment de la petite taille et de la fragilité de ces entreprises locales. Les entreprises locales qui néanmoins demeuraient motivées et confiantes, semblaient toutefois manifester de faibles capacités (compétences) pour prendre part à un projet aussi ambitieux que celui du hub logistique.

Compte-tenu du fait que [le projet de cuisine centrale prévu pour Charleroi](#) (jusqu'à 25.000 repas par jour) serait théoriquement, selon la volonté politique, un des principaux clients du hub, il fut

exceptionnellement possible d'être entendu par le pouvoir politique et d'obtenir que le futur hub soit [construit à proximité de la future cuisine centrale de Charleroi Métropole](#).

L'examen de la réglementation relative aux marchés publics (MAPU) montra ensuite que [rien ne garantirait que des aliments pourraient être fournis par des opérateurs installés dans le hub à la future cuisine centrale](#) contrairement aux dires d'une institution porteuse du projet de création de cette cuisine centrale.

12.4.3.2 Les défis à relever pour créer un hub et une légumerie

Sans disposer de données préalables relatives aux besoins exprimés par des acteurs économiques eux-mêmes, notamment en matière de consommation de légumes (gamme et types de légumes, volumes, etc.), et en outre avec des délais impartis extrêmement courts, le responsable du projet hub au sein de l'équipe de la CACM se trouva [contraint d'improviser et de déterminer lui-même l'affectation interne du bâtiment et les espaces dédiés à diverses activités](#) (légumerie, plateforme logistique, atelier de transformation, bureaux) avec une difficulté supplémentaire : il n'existait pas de légumerie de grande taille en Wallonie, ni l'expertise pour en dessiner l'architecture et les aménagements. Il fallut se rendre à Montpellier pour y rencontrer des experts (sans aucun intérêt manifesté par les acteurs institutionnels carolos, au contraire des liégeois, bien plus dynamiques et motivés) et pouvoir ainsi mieux connaître les processus de transformation de légumes.

Grâce à une [excellente et intense collaboration et complémentarité avec les autres ceintures alimentaires, en particulier entre celles de Liège et de Charleroi](#) (la CATL avait développé des connaissances relatives aux demandes potentielles de légumes), il fut possible de réaliser des projections relatives aux volumes de production agricole requis pour fournir tel ou tel type de légume à tel ou tel prix à la future cuisine centrale de Charleroi, et ce en dépit de l'absence d'accompagnement de la part d'un « accélérateur de projets entrepreneuriaux Carolo », pourtant en principe partie prenante du projet de création du hub et financé pour ce faire.

Le travail étant suffisamment avancé que pour pouvoir déterminer quels seraient les prix de vente des légumes sur base des volumes de production et des charges projetés, il fallut se rendre à l'évidence : la plupart des productions seraient invendables, car [le coût de certains légumes serait jusqu'à 2 fois plus élevé que ceux proposés par des concurrents](#), et même parfois jusqu'à 3 ou quatre fois plus chers.

Le coordinateur du projet de hub au sein de la [CACM identifia cependant certaines variétés de légumes qui pourraient demeurer intéressantes](#) à produire, car sollicitées par les cuisines. Malgré des demandes, il s'avéra que cette production requerrait toutefois une aide financière des pouvoirs publics pour les rendre financièrement accessibles. Enfin, les producteurs de légumes sur grandes surfaces situés sur le territoire de CM [confirmèrent leur capacité de produire ces légumes selon les quantités estimées](#), au contraire des producteurs de légumes sur petites surfaces qui exprimèrent des besoins en matière de logistique (transport) et de petit atelier de transformation.

L'expérience acquise par Eklo à Liège en 2024 (le processus de création d'une légumerie y était déjà plus avancé), montra que [pour avoir la capacité d'écouler les légumes](#) (transformés ou non), il fallait rencontrer les acheteurs un à un, non seulement avec un catalogue et des prix, mais aussi avec des légumes très concrètement disponibles et donc des échantillons. Dans les faits, malgré une manifestation d'intérêt de nombreuses cuisines, peu d'entre elles, passèrent des commandes régulièrement.

Outre la très préoccupante question des prix trop élevés, d'autres problématiques de fond furent identifiées :

- (1) [personne dans nos contrées wallonnes ne maîtrise déjà le métier de légumerie](#) au service des cuisines de collectivité, lequel requiert cependant une très grande professionnalisation ;
- (2) ce projet de création de hub et de légumerie, certes très bien intentionné, a été [conçu in abstracto, sans connaissance suffisante des réalités](#) des besoins, sans concertation *préalable* suffisamment approfondie avec des acteurs du terrain, et ce, dans des *délais beaucoup trop courts* imposés par les instances de l'UE, en tablant en outre, pour sa rentabilisation économique, sur l'existence d'un projet (pharaonique ?) de cuisine centrale, qui n'aura probablement pas lieu.
- (3) un tel projet présuppose aussi en [principe l'identification et l'engagement préalables d'opérateurs](#) qui connaissent suffisamment les besoins en aval du hub, et qui peuvent dans une certaine mesure « garantir » l'existence d'une demande et donc de débouchés.
- (4) enfin la [culture locale semble confinée dans un entre-soi](#) qui tend à mener à des visions étriquées et abstraites de la réalité.

12.4.4 Capitalisation d'une expérience liée à la création d'un supermarché local

Du fait de la quasi-impossibilité de débiter des activités en B2B (activité de grossiste) pour toutes les raisons précitées, le projet [B2B fut abandonné](#) par la coopérative Circulacoop pour créer en lieu et place [une grande surface \(B2C\) proposant des aliments issus de producteurs locaux en un lieu stratégique à Charleroi](#) : le CaroloStore.

Ce modèle avait pour but de garantir des volumes importants et un impact réel sur les filières diversifiées : si la vente en B2C en circuit court se développait à une échelle suffisante, toutes les filières en amont suivraient et se développeraient elles aussi pas à pas. De plus, ce supermarché pourrait éventuellement aussi devenir une première amorce d'activités qui se développeraient ensuite au sein du futur hub.

Pour être en capacité de rivaliser avec les GMS proches, il fallait proposer un [large assortiment de produits \(food et non-food\)](#) (avec bien sûr un partage de certaines valeurs communes, dont une majorité de produits locaux), dans un supermarché aisément accessible [spatialement](#), [géographiquement](#), et [relationnellement](#), auquel un large public puisse [s'identifier](#).

Parmi les points qui contribueraient à se démarquer très nettement des GMS traditionnelles, figurait [la création d'une communauté locale forte](#), avec comme valeur parmi les plus fondamentales : la coopération.

Avant même la création du magasin un travail et des efforts permanents et pointus furent accomplis en 2023 en vue favoriser dans les meilleures conditions [l'installation au sein d'un lieu opportun](#), le [financement du démarrage grâce notamment à un engouement coopératif](#), et un véritable [intérêt des producteurs locaux](#). La visibilité et la renommée du CaroloStore était déjà telle qu'au moment de son ouverture le 1^{er} mars 2023, [on constata un engouement considérable](#) et une surchauffe de l'activité commerciale pendant quelques mois, ce qui ne fut pas sans provoquer aussi certains problèmes.

Il eut probablement été impossible de réussir le lancement de ce projet B2C dans un environnement si concurrentiel, si plusieurs conditions n'avaient pas été remplies, dont des conditions qui sont classiquement recherchées lors du lancement de toute GMS classique :

- [Un suivi rigoureux et permanent de l'évolution des chiffres](#), en se focalisant en particulier sur les marges, les paniers moyens de la clientèle, les pertes ainsi que le stock, notamment grâce à une comptabilité analytique.
- [L'expérience et la compétence pointues et prononcées de certaines personnalités](#) lors de toutes les étapes de création d'un projet aussi complexe, jusqu'à y compris après le lancement, y compris un [profil spécifique des collaborateurs](#) (dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale toutefois).
- L'existence non pas d'un simple concept, mais [d'un lieu « avec du concret », avec une image qui ne stigmatise pas, visible et accessible à un public mixte](#) (« l'image bio » a été gommée dès le départ, précisément pour favoriser l'accessibilité même si le magasin comporte de nombreux produits bio).
- Des [capitaux en suffisance et des clauses « de sécurité »](#) dans le contrat de bail entre la société coopérative et le propriétaire du lieu , au cas où la SC n'atteignait pas le capital voulu.
- La volonté de « désappropriation » du projet du CaroloStore par ses développeurs : [que le CaroloStore devienne au plus vite une entreprise indépendante](#) et que l'équipe des travailleurs, et surtout la directrice, puissent trouver dans les meilleurs délais leur place, **s'approprier le projet** et bénéficier d'une reconnaissance, y compris entre autres dans les médias.

Selon les promoteurs du projet, ce qui pourra contribuer de manière décisive à maintenir le développement et le succès du projet à l'avenir, et qui en fait peut-être sa plus grande spécificité (en tous les cas par rapport aux GMS classiques) : [faire toujours davantage du CaroloStore un lieu rassembleur avec une gouvernance participative](#), les producteurs conservant la maîtrise de l'outil de commercialisation.

[Le modèle du supermarché mis en œuvre au CaroloStore n'est pas LE modèle qui devrait s'imposer partout](#). Installer de plus petites enseignes dans les villages devrait demeurer rentable si la communication ainsi que la qualité des produits et services sont excellentes. Ceci pourrait être grandement favorisé et soutenu si [une coopérative de mutualisation de services opérationnels pour les coopératives et entreprises en circuits courts alimentaires](#) était créée en Wallonie , laquelle pourrait aussi constituer un outil pour [convaincre des surfaces de vente franchisées d'abandonner leur franchise et basculer en entreprise d'économie sociale](#), grâce à des services clé sur porte.

12.4.5 Capitalisation de quelques expériences au niveau économique liées à l'inter-coopération

Nous avons aussi relevé [quelques facteurs d'une importance décisive déterminant la réussite \(ou l'échec\) du développement de l'inter-coopération au niveau économique](#) :

- Non pas de l'amateurisme, mais au contraire de grandes compétences professionnelles et capacités individuelles chez un *maximum* d'acteurs participant au processus d'inter-coopération.
- Chaque fois que possible, parvenir à réunir autour de la table tous les points de vue de tous les pôles au sein d'une filière alimentaire donnée (production, distribution, consommation).
- Les entreprises de taille au moins moyenne constituent une colonne vertébrale quasi indispensable pour la structuration de la filière maraîchère (dans le cas de notre expérience), y compris pour le développement des plus petites entreprises.
- Rassembler des acteurs économiques les plus activement à la recherche de débouchés (du côté pôle production) ou de marchandises (du côté « pôle consommation »).

12.5 L'accessibilité sociale

[L'analyse et la comparaison de plusieurs dispositifs](#)⁸⁹ favorisant l'accessibilité sociale aux produits alimentaires locaux et durables [montra que ceux-ci requièrent le plus souvent](#) de bénéficier (1) de moyens financiers conséquents, (2) d'un portage politique fort (3) et d'un accompagnement spécifique pour assurer le succès d'un programme ciblant plus particulièrement les publics fragilisés.

[Une étude qualitative auprès de 4 groupes de consommateurs sur le territoire de Charleroi Métropole](#) arbora que leur attitude à l'égard des produits et producteurs locaux était généralement positive, tandis que s'exprimèrent de nombreux freins à l'égard des produits BIO et une méconnaissance à l'égard des labels et des exigences qu'ils sous-tendent ainsi que des réalités économiques en circuits courts (croyance que parce que les aliments sont achetés en circuits courts ils doivent alors forcément être moins chers) . La plupart des participants réclamèrent spontanément la création d'un point de vente qui permettrait de réunir l'offre de producteurs locaux sous un même toit.

Les équipes de la CACM décidèrent ensuite d'approfondir [l'analyse de faisabilité d'un nombre limité de dispositifs](#)⁹⁰ [de promotion de la consommation de produits bio et locaux à destination de publics moins nantis, voire fragilisés](#), en les soumettant à l'analyse critique de 7 *acteurs institutionnels*.

⁸⁹ Paniers bio et solidaires à prix réduits ; chèques commerces ; défi familles à alimentation positive ; programme « Uniterres » pour épiceries solidaires et coopérative solidaire.

⁹⁰ Paniers bio et solidaires à prix réduits ; chèques fruits et légumes ; défi familles à alimentation durable ; vente de produits bio et locaux via les [épiceries solidaires/sociales](#).

Quel que soit le dispositif envisagé, un enjeu clé consiste à lever au moins trois freins fondamentaux pour les habitants des quartiers qui, surtout lorsqu'ils sont imbriqués, créent des obstacles quasi insurmontables : « (1) le prix, (2) la méconnaissance de l'alimentation durable et (3) la gamme de produits » [en favorisant autant que possible la mixité sociale](#) (pour prévenir la stigmatisation ainsi que des déséquilibres économiques accrus dans les filières).

L'analyse critique des acteurs institutionnels expérimentés montre que [l'accessibilité et l'inclusion nécessitent notamment clairement](#) (1) de connaître (et se fonder sur) les habitudes et besoins des mangeurs à qui des offres sont destinées, (2) de diffuser et partager des connaissances sur les mécanismes et les enjeux du système agroalimentaire auprès de ces publics et (3) des démarches d'accompagnement des publics visés (toutefois sous certaines conditions).

Développer l'accessibilité sociale aux produits locaux et bio est [un travail de longue haleine, qui requiert des moyens humains et du financement](#).

[Les équipes de la CACM accompagnèrent ensuite deux collectifs](#) en vue d'y développer l'accessibilité sociale. Les objectifs initiaux du projet ne furent que partiellement atteints du fait de plusieurs freins spécifiques à chaque collectif accompagné.

Parmi [les recommandations principales issues des études préalables et de l'expérience de terrain](#), citons :

- Cibler dans un premier temps un public mixte plutôt que des publics en grande précarité dont les besoins s'expriment en termes d'urgence, au quotidien.
- Favoriser essentiellement une approche « bottom up » (de la base au sommet)
- Accompagner des projets de transition alimentaire en s'appuyant sur des structures relais qui sont réellement au contact de leur public, ce qui présente plusieurs avantages.

12.6 La communication

[Si l'image de la ceinture alimentaire s'est avérée rapidement très positive et « forte » auprès du public, étonnamment, cet état de fait n'a pas présenté que des avantages](#) (sur-sollicitations de l'équipe de la CACM, attentes excessives de la part du public, tentatives de récupération de l'image...).

[Malgré un budget de communication chroniquement sous-estimé \(compte tenu de l'ampleur de la tâche\), nous tendîmes souvent à surinvestir nos forces dans des opérations de communication ou de plaidoyer](#), notamment sous la nécessité de pouvoir assurer la pérennité du projet au-delà de périodes de subventionnement de deux années, ce qui est beaucoup trop court. Pour éviter de dissiper des forces précocement dans de la communication, ce type de situation a montré que les périodes de subventionnement devraient être structurellement plus longues, et certainement dépasser 2 années.

12.7 Quelques enjeux institutionnels liés au développement des circuits courts alimentaires

Une ceinture alimentaire se doit évidemment d'agir sur son territoire, mais aussi de [co-construire des partenariats et des mutualisations solides avec des entités situées aussi sur d'autres territoires](#), notamment avec d'autres ceintures alimentaires. Les ressources humaines allouées à une ceinture alimentaire doivent dès lors être suffisantes pour jouer pleinement son rôle tant au niveau local qu'au au niveau interterritorial (pour atteindre *au minimum* 2 ETP).

[Certaines exigences organisationnelles imposées par des financeurs lors d'appels à projet, peuvent constituer de fausses bonnes idées](#), car elles viennent dans les faits freiner les projets soutenus. Notamment, attendre de porteurs d'un projet qu'ils construisent dans des délais très courts un partenariat avec des équipes tierces (davantage encore lorsque le financement est insuffisant), s'avère contreproductif, de même que, et ceci est bien plus important, [concevoir des appels à projets sans connaissances basées sur une expérience réelle et suffisante des réalités du terrain](#). La connaissance des réalités devrait pourtant être le seul guide les décisions, et non pas des considérations abstraites.

[Pour réduire le risque d'inflation administrative](#) qui, lorsqu'elle survient, est elle aussi contreproductive vis-à-vis de l'intention initiale de développement économique de la Wallonie, nous préconisons une piste d'amélioration qui serait que les organismes et projets subventionnés puissent, au besoin, s'appuyer sur un organisme tiers en cas de « dérives » ou « excès » constatés auprès des administrations ou des pouvoirs publics.

Nous avons aussi constaté des cas de subventionnement de projets faisant (partiellement au moins) double emploi, alors que, selon nous, [aucun projet ne devrait pouvoir être subventionné ou financé s'il fait double emploi avec un autre qui l'est déjà pour des missions similaires sur un même territoire](#).

Ayant eu connaissance de retours d'expérience particulièrement intéressants de projets de création de hall relais agricoles, lesquels peuvent évidemment concerner les ceintures alimentaires et les réseaux de circuits courts alimentaires locaux, [nous en rapportons aussi quelques éléments essentiels ici](#).

Annexe 1 – Vade mecum : Les questions à se poser avant de créer une ceinture alimentaire ou un réseau structuré de coopération au sein de filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné

Ainsi que mentionné sous le chapitre 4 dans le présent document (« Avant le lancement du projet de la CACM »), « avant d’envisager de créer une ceinture alimentaire ou un réseau structuré de coopération au sein d’une ou plusieurs filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné, plusieurs questions fondamentales se posent. » Nous avons réuni dans un *vade mecum* ces questions préalables et fondamentales dans les documents téléchargeables ci-joints, qui constitue une annexe au présent rapport.

Le *vade mecum* est téléchargeable ici au [format PDF](#) et au [format Word](#).

Annexe 2 - Un exemple de calcul du prix des légumes en maraîchage en petite surface

Un maraîcher expérimenté sur petite surface agricole nous a communiqué sa méthode pragmatique et efficace pour calculer le prix de ses légumes. Voici à titre indicatif le processus qu'il mettait concrètement en oeuvre :

« Voici comment on fonctionnait :

- en janvier on fait le plan de culture (car à ce moment tout dort sous la neige ou presque)
- on estime le nombre de chaque légumes qu'on peut faire, et son prix moyen.
 - par exemple on sait que sur la saison on va faire :
 - 15.000 salades à 2 €/p
 - 2.000 kg de carottes 1.5 €/kg
 - 600 kg de aubergines 4 €/ kg
 - 2.000 bottes de roquette à 1.5 €/botte
 - etc..
 - comment sait-on que l'on va produire cela?
 - grâce à un plan de culture, on sait ce qu'on va planter
 - on sait quel ratio de perte appliquer (les semis ratés, les plantes abîmées, les calibres invendables, etc...)
 - on sait quel prix moyen on va appliquer par expérience et non pas uniquement par rapport à la pénibilité, ou à la difficulté, mais aussi par rapport à nos clients, à nos savoirs faire (par exemple Melon local est vendu 5 EUR/kg ce qui est très cher, mais il est très bon !). Ainsi on a des vrais prix de marché. Réalistes et concurrentiels (ce qui ne veut pas dire moins chers !!)
- **Grâce aux quantités et aux prix on sait alors prévoir le chiffre d'affaires.**
- **Puis on rajoute toutes les autres entrées :**
 - primes et aides
 - visites d'écoles
 - évènements
 - achats-reventes de fruits et légumes
- **Puis on essaye de prévoir les dépenses :**
 - les charges salariales
 - les amortissements
 - les achats (semences, plants, pièces d'usures, etc...)
 - les charges et impôts...
 - Autres...
 - certaines dépenses sont fixes (le coût de la voiture)
 - d'autres sont variables (l'essence de la voiture en fonction du nombre de livraisons)
- Enfin avec le solde, s'il est positif alors on est très content !
- **S'il est négatif on repasse en revue les dépenses :**
 - moins de semences ? attention moins de semis ! ou un ratio de sécurité moins grand (si on rate un semis, il faut avoir des semences en stock chez soi car le semencier n'a souvent plus de stock durant l'année)

- moins de plants ? => moins de productions ? Ou alors plus de plants F1, plus productifs, mais quid des valeurs nutritives, ou des valeurs qu'on "cultive" dans le projet ?
 - En fait on cherche à faire la même production avec moins de coûts
- ou alors plus de dépenses en engrais, pour augmenter la production ?
- moins de main d'œuvre ? Moins de salaire...

Tout est un jeu d'équilibre.

- **Et puis les productions :**

- on va veiller par exemple à augmenter les semis (qui coûtent moins chers que les plants... mais qui sont plus risqués !)
- on va favoriser les légumes à rotation rapide, permettant de faire plusieurs récoltes par an.
 - par exemple :
 - (sous serre) roquette très tôt au printemps, puis radis, puis tomates, puis à nouveau roquette en automne/hiver = 4 récoltes /an (au total 15 bottes de radis ou roquette/m² à 1.5 €, et 10 kg de tomates à 5 € = 72.5 €/m²) (moins l'amortissement de la serre et du système d'arrosage) (et il faut des clients qui aiment beaucoup la roquette !!!!)
 - plutôt qu'en pleine terre un chou rouge qui va rester quasi toute l'année sur la parcelle et ensuite une salade d'hiver (2 choux/m² à 2.5 € + 4 salades à 1.5 € = 11 €/m²)
- on va arrêter certains légumes peu rentables (a priori) pour augmenter ceux qui nous semblent plus rentables (par exemple arrêter les pommes de terre et les carottes pour avoir plus de salades)
- si on est mécanisé, peut-être que faire plus de pommes de terres est plus rentable qu'un autre légume plus exigeant en main d'oeuvre.
- on va aussi évaluer ce que peuvent acheter nos clients (sont-ce des mangeurs, des restos, des transformateurs, des magasins, des grossistes...). Chez quels clients je fais le plus de valeurs ajoutée (moi par exemple le prix d'une salade pour un mangeur : 1,5 €, pour un resto 2 €, pour un magasin -20 %, pour un transformateur prix Interbio + 10 % (afin d'être un peu concurrentiel et de vendre tout !!!))
- et enfin on change les prix des légumes jusqu'à ce que le compte de résultats redevienne positif.
- **Évidemment la part de la masse salariale est le gros des dépenses.** En maraîchage, surtout en petite surface, **il ne faut pas compter ses heures.** C'est juste impossible.

Voilà comment, je faisais, et on faisait à la Coop. Quand je travaillais en solo, mes comptes étaient souvent justes, car c'était assez simple. Quand c'était en coopérative, ce fut beaucoup plus ardu, car **la gestion d'une coopérative est beaucoup plus compliquée qu'une activité d'indépendant solo. Et la marge d'erreur est plus grande.**

Donc, j'ai abandonné l'évaluation des coûts et des prix de vente par légume, pour faire à la place une évaluation pour l'ensemble de la production. Ma clientèle cible étant les mangeurs et les restos, j'avais donc intérêt à produire un **maximum de variétés différentes de légumes** afin de les attirer et d'avoir **une large offre**. Si j'avais été mécanisé et donc, par l'impact du coût des outils mécaniques, spécialisé dans un type de légumes (les feuilles, ou les racines, ou encore les haricots), alors j'aurais visé une autre clientèle de type grossistes ou revendeurs, et donc le prix de mon légume aurait dû être plus bas ! »

Table des matières

Table des matières

1	<i>Le contexte initial</i>	2
2	<i>Avertissement</i>	2
3	<i>La notoriété de la CACM</i>	3
3.1	Ceinture alimentaire	3
3.2	Charleroi Métropole	3
4	<i>Avant le lancement du projet de la CACM</i>	4
4.1	Prérequis au lancement d'une ceinture ou d'un réseau alimentaire local	4
4.1.1	Convergence des visions, valeurs, objectifs et méthodes de travail	4
4.1.2	La motivation de l'équipe projet	5
4.1.3	Une large base de données de contacts potentiels	5
4.2	Présentation initiale du projet de la CACM	6
4.3	La situation initiale, avant le démarrage du projet de la CACM	6
4.3.1	Qualification des acteurs économiques initialement impliqués dans la CACM	6
4.3.2	Forces et faiblesses initiales du projet	8
4.4	Distinguer au moins deux types de diagnostics territoriaux	9
4.4.1	L'approche « méta »	9
4.4.2	L'approche « micro »	11
5	<i>Les six premiers mois après le lancement, une étape décisive</i>	12
5.1	Premier diagnostic et premiers constats	13
5.2	Des risques de biais lors du micro-diagnostic ?	13
5.3	Une erreur à éviter lors du diagnostic : une approche trop « intellectualiste », voire « bureaucratique »	14
5.4	Une base de travail pour réaliser le micro-diagnostic	15
5.5	Ne pas réinventer à chaque fois la roue ?	15
6	<i>La question des priorités</i>	16
7	<i>Enjeux liés à l'animation et à la concertation au sein de la CACM</i>	18
7.1	Accorder les violons en interne	18
7.2	Description et analyse du processus de concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente, mis en œuvre au sein de la CACM	19
7.2.1	La planification collective de la production	19
7.2.2	La répartition de la production	21
7.2.3	La priorisation des commandes aux producteurs selon certaines règles de répartition	22

7.3	Les modalités potentielles de construction de « prix justes » et les options qui furent mises en œuvre lors de l'animation de la CACM	22
7.3.1	De très nombreuses options possibles	22
7.3.2	Options de construction de prix justes	23
7.3.3	Options relatives à la méthode de détermination des prix	24
7.3.4	Options relatives aux délais de paiement	26
7.4	Mais dans le fond, qu'est-ce qu'un « prix juste ? » et quelles méthodes mettre en œuvre pour l'estimer ?	26
7.4.1	Clarification du concept de prix juste	26
7.4.2	Jusqu'où aller dans l'harmonisation des prix ?	27
7.4.3	En Wallonie : la démarche de la SOCO PRO au sein du collège des producteurs en 2017-2018... ..	28
7.4.4	En Wallonie : la démarche de l'UNAB pour s'accorder sur les prix du porc bio et l'outil tresogest 30	
7.4.5	En Wallonie : l'outil Tresogest	34
7.4.6	Le calcul du « juste prix » au sein des GASAP	35
7.4.7	Une piste pour gérer des disparités de prix entre producteurs dont les coûts de production sont très différents	36
7.5	Quid du droit à la concurrence ? Quelle compatibilité avec la coopération entre entreprises concurrentes, notamment lorsqu'elle porte sur les prix ?	38
7.5.1	Le droit de la concurrence et l'interdiction d'accords entre entreprises concurrentes	39
7.5.2	L'organisation de producteurs (OP)	40
7.5.3	Le groupement de producteurs (GP)	43
7.5.4	Aide au démarrage pour les GP et OP	44
7.6	Quid de la gouvernance de la CACM : participative ou non participative ?	46
7.6.1	Des règles spécifiques à la filière du maraîchage	48
7.6.2	Vers une nouvelle architecture de gouvernance de la CACM	48
7.7	Analyse de quelques facteurs clés de réussite ou d'échec du projet de la CACM au niveau du processus de coopération et de concertation	49
8	Le développement économique de la CACM	50
8.1	Première table de concertation en 2018	51
8.2	Créer un magasin de petits producteurs à Charleroi ?	51
8.3	Inclure parmi les acteurs de la CACM des acheteurs (magasins)	52
8.4	Le lancement (test) d'une plateforme logistique	53
8.5	La création d'une plateforme logistique sous forme de coopérative	55
8.5.1	Quelques étapes clé de développement de Circulacoop en tant que grossiste	56
8.5.2	Les obstacles les plus importants à une logistique structurée et structurante	62
8.5.3	Quelques enjeux stratégiques liés au développement commercial	85
8.6	Quid du développement des cantines de collectivité durables sur le territoire de CM ?	96
8.7	La faisabilité de la mise en place d'un incubateur de développement de projets de transformation d'aliments bio sur le territoire	98
8.7.1	Analyse des besoins et de la demande	98
8.7.2	Préconisations	99

8.8	La création d’espaces-test collectifs de maraîchers	100
8.8.1	Retours d’une expérience menée en Wallonie dans un espace-test.....	102
8.8.2	Parmi les conditions à remplir pour lancer un espace-test (espace-test P) à prendre en considération dans le dispositif d’aide	102
8.8.3	Attention à la saisonnalité, pour la création d’espaces-test.....	103
8.8.4	Le financement des gestionnaires des espaces-test, espaces-test P et couveuses.....	104
8.8.5	Aides à l’installation ADISA	104
8.8.6	Une législation qui peut être peu, voire pas du tout, appropriée aux fermes partagées et dès lors à des espaces maraîchers collectifs et partagés	105
8.8.7	Pollution des sols – Retours de la visite d’Espaces’ter	106
8.9	La création d’un hub	107
8.9.1	La situation a l’origine de la volonté de créer le hub	107
8.9.2	À quelles activités serait concrètement affecté le hub ? Quels espaces concrets pour chaque activité ? 112	
8.9.3	Une excellente collaboration entre les ceintures alimentaires	114
8.9.4	Un démarrage potentiellement très prometteur pour la légumerie du hub grâce à la future cuisine centrale.....	115
8.9.5	Un défi quasi insurmontable : la question des prix	115
8.9.6	Quel avenir pour la production de légumes en 4 ^{ème} gamme ?.....	116
8.9.7	La recherche d’opérateurs pour le hub	118
8.10	La création d’un supermarché local – Le CaroloStore.....	119
8.10.1	Abandonner le B2B pour un projet B2C en grande surface	119
8.10.2	Quelques jalons clés avant la création du magasin	121
8.10.3	Le démarrage des activités commerciales	123
8.10.4	Parmi les facteurs clés de réussite ou d’échec du projet.....	123
8.10.5	Quelques perspectives éventuelles d’avenir	127
8.11	Analyse de quelques facteurs clés de réussite ou d’échec de l’inter-coopération sur le plan économique	128
9	L’accessibilité sociale	129
9.1	L’étude Benchmark (2018).....	130
9.1.1	Les dispositifs suivants furent décrits et analysés :	130
9.1.2	Ce que l’étude Benchmark montra en conclusion :	131
9.2	L’étude qualitative auprès de groupes de consommateurs (2018)	132
9.2.1	Une démarche de type « focus group ».....	132
9.2.2	Les résultats de l’étude qualitative « focus group »	132
9.3	Etude de faisabilité des dispositifs liés à l’accessibilité sociale	134
9.4	Accompagnement de deux collectifs en vue de développer l’accessibilité sociale.....	139
9.5	Quelques recommandations au regard de l’objectif d’accessibilité sociale issues de l’expérience sur le terrain.....	140
9.5.1	Cibler prioritairement un public mixte	140
9.5.2	Favoriser une approche « bottom up »	141
9.5.3	S’appuyer sur des relais de proximité, des groupes constitués	141
9.5.4	Au sujet de la distribution de produits en circuits courts via la coopérative Circulacoop	142
10	La communication	142

10.1	L'image publique « très forte » de la ceinture alimentaire : avantages et inconvénients	142
10.2	La communication, la sensibilisation publique et la mobilisation citoyenne	143
11	<i>Quelques enjeux institutionnels liés au développement des circuits courts alimentaires</i>	145
11.1	Au niveau interterritorial et institutionnel	145
11.2	Des exigences organisationnelles imposées « par le haut » lors d'appels à projets	145
11.2.1	Exemple 1 : « Les parrains »	145
11.2.2	Exemple 2 : Les partenaires de la CACM	146
11.3	La sélection et le financement des projets	147
11.4	Le financement de projets faisant (partiellement) double emploi sur le territoire	149
11.5	Le financement et la création de bâtiments potentiellement destinés au développement des circuits courts alimentaires – Quelques retours d'expérience issus des hall relais agricoles	150
11.5.1	Des limites financières et temporelles pour des projets requérant d'importantes ressources	151
11.5.2	Des projets beaucoup plus complexes que ce que montrent les apparences	152
11.5.3	Des confrontations compliquées avec les règles fiscales	152
11.5.4	Le point le plus important : quid du marché ?	153
12	<i>Conclusions sous forme de fiches résumant les points d'attention et de recommandations les plus essentiels</i>	154
12.1	Conditions préalables au lancement d'un projet	154
12.2	Le diagnostic territorial	155
12.3	Aspects concrets de l'inter-coopération : processus de concertation, accords sur la production et sur le « juste prix » et confrontation avec le droit à la concurrence	156
12.4	Le développement économique de la ceinture alimentaire	158
12.4.1	Pistes d'activités économiques envisagées mais non créées	158
12.4.2	Capitalisation d'une expérience liée à la création d'une activité de grossiste (plateforme logistique de distribution de productions alimentaires locales)	159
12.4.3	Capitalisation d'une expérience liée à la création d'un hub logistique	161
12.4.4	Capitalisation d'une expérience liée à la création d'un supermarché local	163
12.4.5	Capitalisation de quelques expériences au niveau économique liées à l'inter-coopération	165
12.5	L'accessibilité sociale	165
12.6	La communication	166
12.7	Quelques enjeux institutionnels liés au développement des circuits courts alimentaires	166
<i>Annexe 1 – Vade mecum : Les questions à se poser avant de créer une ceinture alimentaire ou un réseau structuré de coopération au sein de filières alimentaires en circuits courts sur un territoire donné</i>		168
<i>Annexe 2 - Un exemple de calcul du prix des légumes en maraîchage en petite surface</i>		169

