

## ROUTE DE L'INNOVATION 2.0

*Pro-fil.ières ! – 3<sup>ème</sup> étape*

*Distribution et commercialisation*



### Présentation des études de cas

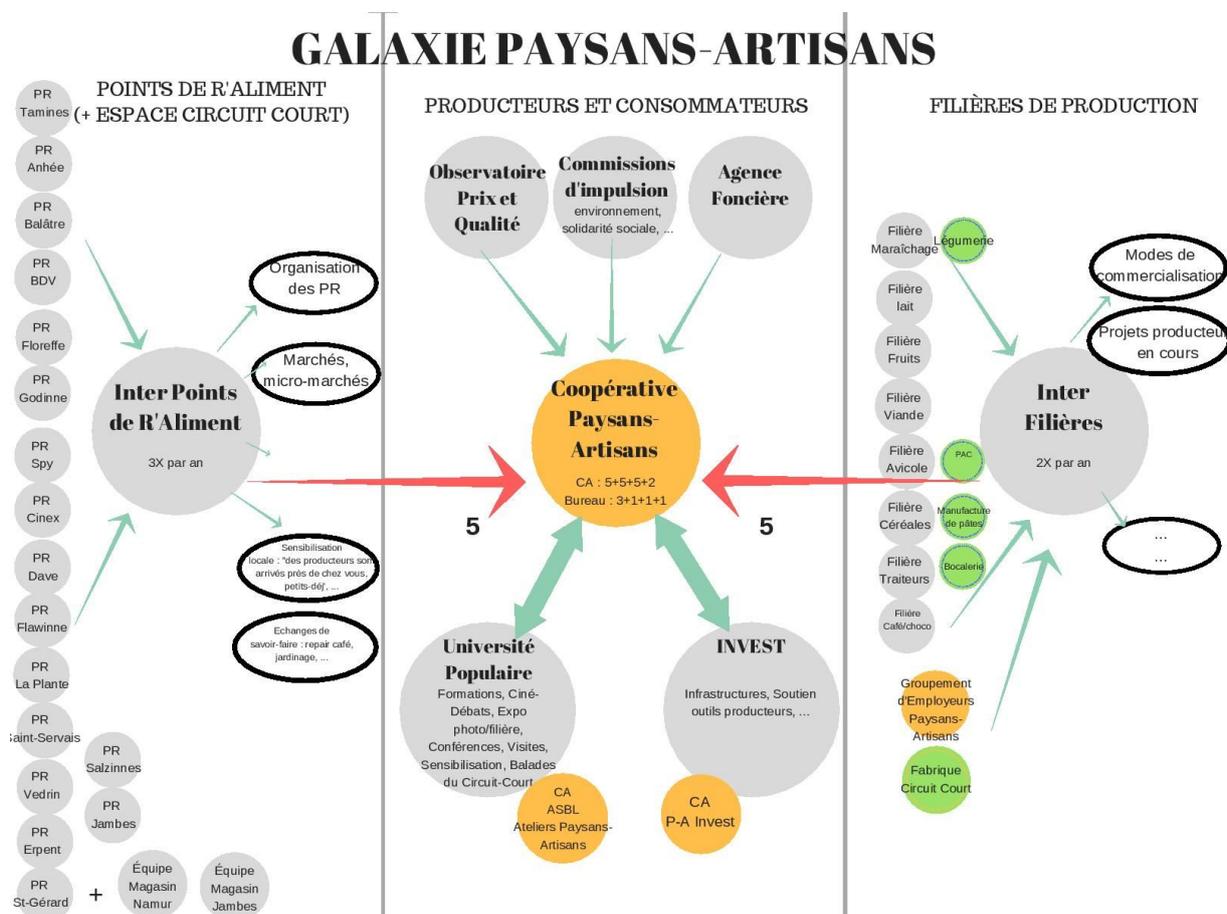
a. Historique et contexte

Tout commence en 2012 à l’initiative de quelques amis militants qui décident de passer à l’acte ! La coopérative à finalité sociale est créée en 2013. Elle rassemble des producteurs et des consommateurs, et elle compte aujourd’hui plus de 500 membres. On relèvera qu’il n’y a pas d’avantages pécuniaires directs à être membre (réduction, tax shelter, dividende).

Son activité économique est centrée sur la commercialisation de produits alimentaires artisanaux et locaux de plus de 100 producteurs, distribués à travers 18 points de R’Aliment, 3 magasins de quartier (Namur, Jambes et Salzinnes) et 2 magasins de village (Lustin et Saint-Gérard).

Son territoire, « la République », couvre les communes de Anhée, Yvoir, Floreffe, Fosses-la-Ville, Jemeppe-sur-Sambre, Sambreville, Mettet, Profondeville, Namur et La Bruyère.

Au-delà de cette activité économique, Paysans-Artisans assure un appui au renforcement des circuits courts namurois et un rôle d’éducation permanente. La galaxie se complète ainsi de trois autres structures : l’asbl Ateliers Paysans-Artisans, la scrl-fs Coopérative Paysans-Artisans Invest et le GEPA Groupement d’employeurs Paysans-Artisans (mutualisation de travail salarié), organisé sous la forme d’un groupement d’intérêt économique (GIE). Une partie des employés sont des nouveaux producteurs en phase de démarrage. Ce dispositif renforce la mise en réseau des producteurs.





La scrl-fs Coopérative Paysans-Artisans Invest a pour objet prioritaire de réaliser et de gérer tout investissement utile à la réalisation de l'objet social et de la finalité sociale de la Coopérative Paysans-Artisans scrl-fs et au développement des activités de celle-ci. Elle compte de l'ordre de 250 coopérateurs, et elle fonctionne sur base d'appels à l'épargne citoyenne. Contrairement à la coopérative Paysans-Artisans, elle offre la possibilité de dividende.

Au final, la galaxie regroupe une douzaine de sociétés, 750 coopérateurs, 500 bénévoles et 45 travailleurs.

Si elle s'oppose de manière non dissimulée à la grande distribution, elle recherche en revanche des alliances avec le politique.

Dans un contexte socio-économique plutôt morose (cf. chômage, gilets jaunes, ...), accentué par la crise sanitaire, il est en effet indispensable de développer la transformation et la commercialisation de produits alimentaires dans les « zones défavorisées », et ainsi de créer des emplois.

Le défi permanent de Paysans-Artisans est de « dire le changement et surtout de le faire ! »

Paysans-Artisans refuse certains marqueurs et vocables tels développement durable, transition, permaculture, climat, environnement. Tout comme elle refuse le bio à tout prix. Il s'agit en premier lieu d'une maîtrise citoyenne ; le climat et l'environnement viennent naturellement dans la foulée...

En définitive, le mouvement « Paysans-Artisans » assure trois métiers, à savoir :

- Organiser un marché territorial reliant producteurs/transformateurs/consommateurs ;
- Procurer des services d'appui aux producteurs ;
- Fédérer un mouvement citoyen.

#### b. Commercialisation

La coopérative ne produit rien, elle distribue et commercialise les produits de ses producteurs ; la plupart d'entre eux étant coopérateurs. Elle s'approvisionne également auprès de producteurs extérieurs de manière à pouvoir proposer une gamme complète. On notera que les exigences sont quelque peu plus élevées pour ces derniers, avec par exemple le respect du cahier des charges « bio ». Et la priorité est donnée à la collaboration avec des réseaux coopératifs, par exemple en Sicile, en Espagne, en Crête et en Grèce ainsi qu'en Turquie.

Les prix sont fixés par les producteurs eux-mêmes. La coopérative prélève 20% en cas de vente en ligne et 30% pour les ventes en magasins et les activités « grossistes ».

La coopérative fonctionne au travers de trois voies de commercialisation, soit :

- Vente en ligne

La vente en ligne a été le premier moyen mis en œuvre du fait d'un besoin moindre de capitaux. Il n'y a pas de livraison à domicile.

Les commandes ainsi centralisées sont distribuées via 18 « points de R'Aliment » gérés par des bénévoles. Cela contribue à davantage de convivialité ! Ces bénévoles trouvent du sens dans ce travail ; des événements festifs sont aussi organisés pour entretenir les bonnes relations et développer cet esprit de corps.

On notera que la crise du Covid-19 a largement boosté les ventes en ligne.

#### - Magasins

Le réseau Paysans-Artisans dispose aujourd'hui de 3 magasins urbains (Namur, Jambes et Salzinnes) et de 2 magasins de village (Lustin et Sart-Bernard).

L'objectif est clairement de développer ces magasins de quartier dans les 2 années à venir.

Ces magasins fonctionnent avec du personnel salarié, en insertion (article 60) et des bénévoles.

#### - Grossistes

Paysans-Artisans fournit également les magasins à la ferme (principaux clients, en plein développement), des transformateurs, des cuisines de collectivités... Ce créneau connaît un développement conséquent. Le défi reste d'organiser l'offre et la logistique.

La plupart de ces clients professionnels (producteurs et transformateurs) sont membres de la coopérative.

L'opportunité de scinder cette activité B2B selon que les bénéficiaires soient membres ou non est en cours de réflexion. Dans ce dernier cas, la structure pourrait être avantageusement élargie hors du territoire habituel de référence.

On soulèvera que cette activité de grossiste est soumise à une pression de l'AFSCA pour la qualifier comme telle (« grossiste »), ce qui imposerait à tous les fournisseurs une procédure d'agrément et ce qui serait très problématique pour beaucoup d'entre eux. C'est le modèle tout entier de Paysans-Artisans qui est mis en péril !

### c. Appui aux producteurs

Au-delà des deux ateliers de transformation partagés (cuisine et traiteur), la coopérative développe actuellement de nouveaux outils coopératifs au service des producteurs :

- la Fabrique Circuit Court qui abrite Ethicable et un atelier viande (boucherie coopérative) ;
- en cours et en projet :
  - o Phase 1 : trois halls-relais agricoles, à savoir un petit abattoir de volailles géré par une coopérative de 7 éleveurs, une légumerie qui visera davantage le professionnel et une bocalerie qui mettra à disposition des traiteurs des équipements en location et qui assurera le nettoyage et la logistique, le tout à un coût moindre que celui des bocaux jetables ;
  - o Phase 2 : 5 producteurs (glacier, meunerie, pressage de jus de pomme, pâte et croquettes et vin de fruits) ;
  - o Phase 3 (2022-2023) : un torrificateur, un espace locatif pour les petits producteurs et un espace « grossiste B2B » (cf. supra).
- deux groupements d'employeurs qui fournissent le management et les ressources humaines nécessaires au fonctionnement de ces nouveaux outils.

Ces équipements sont pour la plupart coopératifs, donc gérés par leurs usagers, et dont le fonctionnement est assuré par une mutualisation des coûts salariaux et par des emplois de personnel en insertion. On notera que la coopérative Paysans-Artisans ne détient que très peu de participation dans ces halls-relais.

d. Mouvement citoyen

Ce métier peut être résumé de la sorte : faire la révolution ! L'ennemi est clairement identifié : la grande distribution et le système agroalimentaire qualifié d'oligarchique.

L'objectif est de changer le modèle de production et de consommation, et de développer des alternatives au modèle oligarchique. Les principes sont ceux de la proximité, de la petite échelle et de la coopération.

L'ASBL Paysans-Artisans prend ainsi en charge :

- L'animation des activités culturelles et festives principalement des points de R'Aliment et de l'activité des bénévoles ;
- L'animation d'espace de réflexion et de conception ;
- La mise en œuvre de la stratégie de communication.

On soulignera que Paysans-Artisans est, à côté d'une vingtaine d'autres organisations, membre fondateur de la « revue paysanne et citoyenne qui tranche » : Tchak !

e. Finances

Le capital citoyen s'élève à environ 400.000€. Il semble moins aisé aujourd'hui de mobiliser de telles ressources du fait de nombreuses autres sollicitations, d'autant en période de crise, mais aussi de l'ampleur que prend la galaxie Paysans-Artisans.

Tout financement qui pourrait faire dépendre le projet d'acteurs « privés » est purement et simplement refusé !

Du côté des financements publics, les partenaires et les voies sont les suivants :

- W.Alter (Sowecsom)
- BEP
- Communes (CPAS art. 60)
- SPWARNE – HRA
- Interreg : projet de formation rémunérée d'ouvriers maraîchers avec le BEP, les CPAS, le Forem, ...

La coopérative n'est quasi pas endettée ; elle dispose d'un crédit de 185.000€ auprès de W.Alter.

Son chiffre d'affaires s'élève à 6 millions EUR cette année contre 3,4 millions EUR l'an dernier. La répartition approximative est la suivante :

- 50% vente en ligne ;
- 30% magasins ;
- 20% grossistes.

Le plan d'investissements pour les 2 ans à venir est de l'ordre d'un million d'euros, et ce outre les 3 halls-relais susmentionnés. Il concerne :

- Le nouveau hall de stockage à Floreffe (500.000€-600.000€) ;
- L'achat et la rénovation de la gare de Floreffe, éventuellement via une structure immobilière ad hoc (150.000€ d'achat et 350.000€ de rénovation : brasserie, magasin, bureaux Esperanza, Tchak et 5C) ;
- La Fabrique Circuit Court : hub logistique et locaux locatifs.

Les fonds FEDER pourraient s'avérer opportuns pour le déploiement de tels projets.

De même, Namur Invest a été approché de manière à diversifier les sources de financement.

#### f. Gouvernance

Le Conseil d'administration de la coopérative Paysans-Artisans est composé de :

- 5 administrateurs élus par le collège des « coopérateurs producteurs » ;
- 5 administrateurs élus par le collège des « coopérateurs bénévoles » ;
- 2 administrateurs élus par le collège des « coopérateurs travailleurs » ;
- 5 administrateurs élus par l'assemblée générale plénière.

Sur le plan de la gouvernance, la coopérative Paysans-Artisans est présente dans les CA de ces structures, et elle en assure la gestion quotidienne via un manager qu'elle rémunère. Elle dispose ainsi, sans droit à prendre les décisions, d'une possibilité de communication entre les acteurs, d'une possibilité de remonter et cumuler les informations et les expériences. Il s'agit en quelque sorte d'un outil de coordination.

Ces groupements d'employeurs, la gestion quotidienne de différents outils déléguée à un manager désigné par la coopérative et le recours à du personnel en insertion (handicapé ou article 60) donnent beaucoup de souplesse et d'agilité à l'ensemble.

Le mouvement n'a pas subi de crise depuis ses débuts en 2012. Le leadership, principalement assuré par M. T. Bouchat et B. Dave, est assez fort et assumé !

Le doublement du chiffre d'affaires impose d'autant plus la professionnalisation des pratiques et la structuration de la filière. Ceci suppose une parfaite adéquation avec les producteurs et l'équipe. L'ensemble tient en effet grâce au lien social. Or, le contexte actuel lié au Covid-19 complique singulièrement les rencontres et les échanges, ce qui pourrait potentiellement amener à une crise interne.

L'ensemble forme une structure/galaxie fortement « intégrée » et constitue plutôt un réseau/maillage extrêmement serré.

On relèvera enfin que Paysans-Artisans est membre du Collectif des Coopératives Citoyennes pour les Circuits Courts (5C). Cela se traduit au travers d'échanges de savoir-faire (pour améliorer les stratégies, les outils d'organisation et de communication, que chacun pourra ensuite appliquer sur son territoire) et par la mise en place de coopérations concrètes autour de projets impliquant plusieurs coopératives (et donc plusieurs territoires) pour réaliser des économies d'échelle.