



## Route de l'Innovation 2.0

### Thème 1 – Pro-fil.ières !

**Les nouveaux modes d'organisation de la chaîne alimentaire qui contribuent à améliorer la valeur ajoutée pour les producteurs et à renforcer leur pouvoir de négociation au sein des filières**

#### Etape 3 – Distribution et commercialisation

**Compte-rendu des webinaires du 23 septembre, du 29 septembre et du 1<sup>er</sup> octobre 2020**

---

S'inspirant de la première version, la Route de l'Innovation 2.0 s'est notamment focalisée sur les nouveaux modes d'organisation de la chaîne alimentaire qui contribuent à améliorer la valeur ajoutée pour les producteurs et à renforcer leur pouvoir de négociation au sein des filières. Le fil rouge de cette édition vise en effet « les démarches coopératives, leviers d'innovation ».

Cette thématique, intitulée « Pro-fil.ières ! », a été organisée autour de quatre étapes : (1) production, (2) transformation, (3) distribution/commercialisation et (4) journée de capitalisation.

À l'instar des étapes précédentes, la troisième étape s'est articulée autour de différentes études de cas pertinentes en Wallonie, à savoir :

- 23/09 : Paysans-Artisans scrl-fs
- 29/09 : Réseau Solidairement scrl-fs
- 01/10 : Fermes en Vie scrl

Chacune a fait l'objet d'un webinaire particulier.

Le premier webinaire a également permis de présenter le « Collectif 5C », Benoît Dave étant à la fois coordinateur de Paysans-Artisans et Président dudit collectif.

Préalablement aux webinaires, un document de présentation de chaque structure a été diffusé à l'attention des participants, de même qu'une petite capsule vidéo.

Ces documents sont disponibles en annexe.

Les vidéos sont consultables via les liens suivants :

- Paysans- Artisans : <https://youtu.be/SyCNXhgMN3E>
- Collectif 5C : [https://youtu.be/8Hsy\\_Gzryms](https://youtu.be/8Hsy_Gzryms)
- Réseau Solidairement : [https://youtu.be/dT4CK\\_LywKs](https://youtu.be/dT4CK_LywKs)

S'agissant du déroulement des webinaires, les participants ont à nouveau été invités à faire part de leurs observations à l'aide de la fiche « reporter ». Et des séances de questions-réponses ont été prévues en cours de présentation.

Les enregistrements des rencontres sont quant à eux disponibles via :

- Paysans Artisans : [https://youtu.be/b\\_fXgrt5eoA](https://youtu.be/b_fXgrt5eoA)
- Réseau Solidairement : <https://youtu.be/8WojLyGKv5Y>
- Fermes en Vie : <https://youtu.be/lqe2kqHg9A0>

On ajoutera également qu'au terme de la présentation de la coopérative « Fermes en Vie » par Bernard Convié, le dernier webinaire a laissé place à une première synthèse et capitalisation au départ de ces expériences.

Les participants, répartis en petits groupes, ont ainsi été invités à relever les éléments d'innovation, selon les 4 thématiques suivantes :

- a. En matière de défis et de vision portés par les porteurs de projets des études de cas
- b. En matière d'organisation de l'accès au marché  
En matière de types de marchés créés (bio, marque, proximité, etc.)
- c. En matière de gouvernance mise en place
- d. En matière de financement & de ressources mobilisés

Il leur a aussi été demandé de définir les questions vives / prioritaires à traiter par la suite.

La synthèse des restitutions des travaux en groupes est disponible sous forme de tableau à la page suivante.

|   | En matière de défis et de vision portés par les porteurs de projets des études de cas ?  | En matière d'organisation de l'accès au marché ?<br>En matière de types de marchés créés (bio, marque, proximité, etc.) ?  | En matière de gouvernance mise en place ?   | En matière de financement & de ressources mobilisés ?  |
|---|--|--|---|--|
| <b>Quels sont les éléments les plus innovants relevés ... ?</b>                                 | <p>Volonté partagée de développer l'activité (pas nécessairement en volume, mais en valeur ajoutée des produits et services)</p> <p>Collectif 5C</p> <p>Attention toutefois à ne pas pousser à trop s'élargir (cf. objectif de rester local et de participer à la cohésion socio-économique d'un territoire donné)</p>   | <p>En amont du plan d'affaires et du plan financier, comment s'y prennent-ils au niveau de l'étude de marché ? (Cf. enquête de Fermes en Vie auprès de leurs clientèles)</p> <p>Ou plutôt : on pense un « truc » et on le teste...</p>   | <p>Forte implication des différentes parties prenantes</p> <p>Se connaître (confiance, réputation, transparence)</p> <p>Autonomie laissée aux producteurs !</p>   |  |
| <b>Quelles sont les spécificités et différences entre études de cas analysées ? (Expliquez)</b> | <p>Paysans-Artisans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépendance aux subsides</li> <li>- Gestion des nombreuses structures annexes (GEI, PA invest, univ pop, ...)</li> <li>- Côté mouvement « politique » bien plus marqué</li> <li>- Structuration de la galaxie qui offre de surcroît certaines opportunités (ex. HRA)</li> </ul> <p>Réseau Solidairement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de capacité d'investissement</li> <li>- Peu de possibilités de subsides (+ règles de minimis)</li> <li>- Logistique dans une province très rurale</li> <li>- Pas de bénévolat</li> </ul> <p>Fermes en Vie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magasin tenu par les producteurs</li> <li>- Point de vente collectif (PVC), en plus des autres modes de commercialisation</li> </ul> | <p>Paysans-Artisans</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vente online</li> <li>- Réseau de magasins</li> <li>- Activité grossiste</li> </ul> <p>Réseau Solidairement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bio ou raisonné</li> <li>- Province de Luxembourg</li> <li>- Producteurs – épiciers (B2B)</li> <li>- B2C par opportunité lors de l'ouverture du magasin « vitrine » géré par les producteurs</li> </ul> <p>Fermes en Vie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bio (quasi) exclusivement</li> <li>- Très local (campagne et ville)</li> <li>- Magasin commun en ville, outre leurs magasins à la ferme respectifs</li> <li>- Axé sur le frais, notamment découpe de viande (ce qui manque généralement dans les autres magasins bio)</li> <li>- Lien producteurs/consommateurs (idem Paysans-Artisans)</li> </ul> <p>La différence observée quant aux marges prises par ces différentes structures s'explique-t-elle du fait de l'engagement de personnel ?</p> | <p>Fermes en Vie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion en amont accompagnée par une agence conseil</li> <li>- Médiateur (au cas où...)</li> <li>Questions/problèmes qui se posent quand la coopérative grandit ?</li> <li>- Simplification et limitation du risque pour la coopérative (cf. dépôt-vente, investissement minimum, ...)</li> </ul> | <p>Visions et ambitions assez différentes, d'où moyens en conséquence...</p> <p>Importance relative du bénévolat (cf. 500 bénévoles chez Paysans-Artisans contre 45 travailleurs !)</p> <p>Recours aux aides publiques très variable</p> |

**Questions  
vives/prioritaires à  
traiter dans la suite des  
travaux de la RI 2.0  
(financements,  
accompagnement,  
apports des pouvoirs  
publics, etc.)**

**Financement**

- Comment améliorer l'accès aux moyens financiers (subsidés publics plafonnés par les règles de minimis, banque, ...) ?

**Normes sanitaires**

- Comment concilier ces nouvelles activités avec les règles strictes de l'AFSCA ?

**Logistique**

- Comment développer une logistique efficace au regard de ces modes de distribution et de commercialisation spécifiques ?

**Mutualisation**

- De l'information (savoir où la chercher et la trouver)
- Des outils (ex. logiciel E-shop du collectif 5C) voire aussi de la main d'œuvre (ex. groupement d'employeurs)

**Communication**

- Contrairement à l'idée assez généralement répandue, le coopératif fonctionne en Wallonie ; beaucoup d'initiatives se mettent en place, à des échelles diverses.
- Il convient de montrer et de construire à partir de ces exemples positifs.
- À « intégrer » en vue de la future PAC

Marc Mormont a enfin tenté une première analyse de cette étape dédiée aux nouveaux modes de distribution et de commercialisation. On soulignera les enseignements suivants :

- Les circuits courts rassemblent une large diversité de modèles (ex. COOVIA comme modèle marchand, Paysans-Artisans comme modèle civique, Fermes en Vie comme modèle domestique).
- Il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » modèles. Ce qui compte, c'est davantage leur évolution, en particulier selon leur dynamique territoriale propre.
- Ce secteur se structure progressivement, comme en témoigne le Collectif 5C.
- Il s'agit bien souvent de coopératives qui tentent de préserver l'autonomie des producteurs, notamment dans la fixation des prix.
- Les différents intervenants se connaissent, s'entendent et travaillent ensemble avec confiance mutuelle.
- Ces structures coopératives fonctionnent sur base de la logistique et font donc appel aux technologies numériques.
- L'élément fondamental pour l'avenir de ces modèles concerne le rapport que nous entretenons à l'alimentation. Au-delà de la satisfaction des besoins vitaux, l'alimentation relève d'aspects socio-culturels.  
Ne devrait-on pas tendre vers une politique de l'alimentation plutôt qu'une politique agricole ?

Au terme des webinaires, les participants ont été invités soumettre leur évaluation via Mentimeter. Il en ressort les éléments suivants :

- Qu'en terme de contenu des réunions (virtuelle) les participants évaluent ce critère entre 4,5 et 5/5
- Qu'en terme d'animation de ces réunions (virtuelle) les participants évaluent ce critère à 4,3 /5
- Qu'en terme de qualité des échanges les participants évaluent ce critère entre 4,1 et 4,5/5

Et les commentaires suivants ont été formulés :

- L'organisation des webinaires et des différents temps d'échanges sont salués et jugés bien répartis sur la durée du webinaire. Remerciement sur l'énergie communicative malgré la difficulté d'interagir directement ;
- Les webinaires sont très riches et inspirants, même si c'est plus difficile en visioconférence, avec des interactions peu naturelles. La duplication de ce type de rencontre est à étudier ;
- Le mode de gouvernance et les liens entre les différentes structures impliquées dans les circuits courts seraient à approfondir ;
- La recommandation de coordonner les projets de circuits courts au niveau provincial afin de construire un projet global réellement pertinent ;
- Demande de disposer de la liste des participants ;
- Le format enregistré est intéressant et permet de revenir sur certains points. Remerciement pour l'organisation et pour la disponibilité des intervenants.

## Annexes

### **Annexe 1** Présentation des études de cas

**1a** Paysans-Artisans scrl-fs

**1b** Réseau Solidairement scrl-fs

**1c** Fermes en Vie scrl

## ROUTE DE L'INNOVATION 2.0

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

*Distribution et commercialisation*



Présentation des études de cas



## **Paysans – Artisans : <http://www.paysans-artisans.be>**

---

### 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).

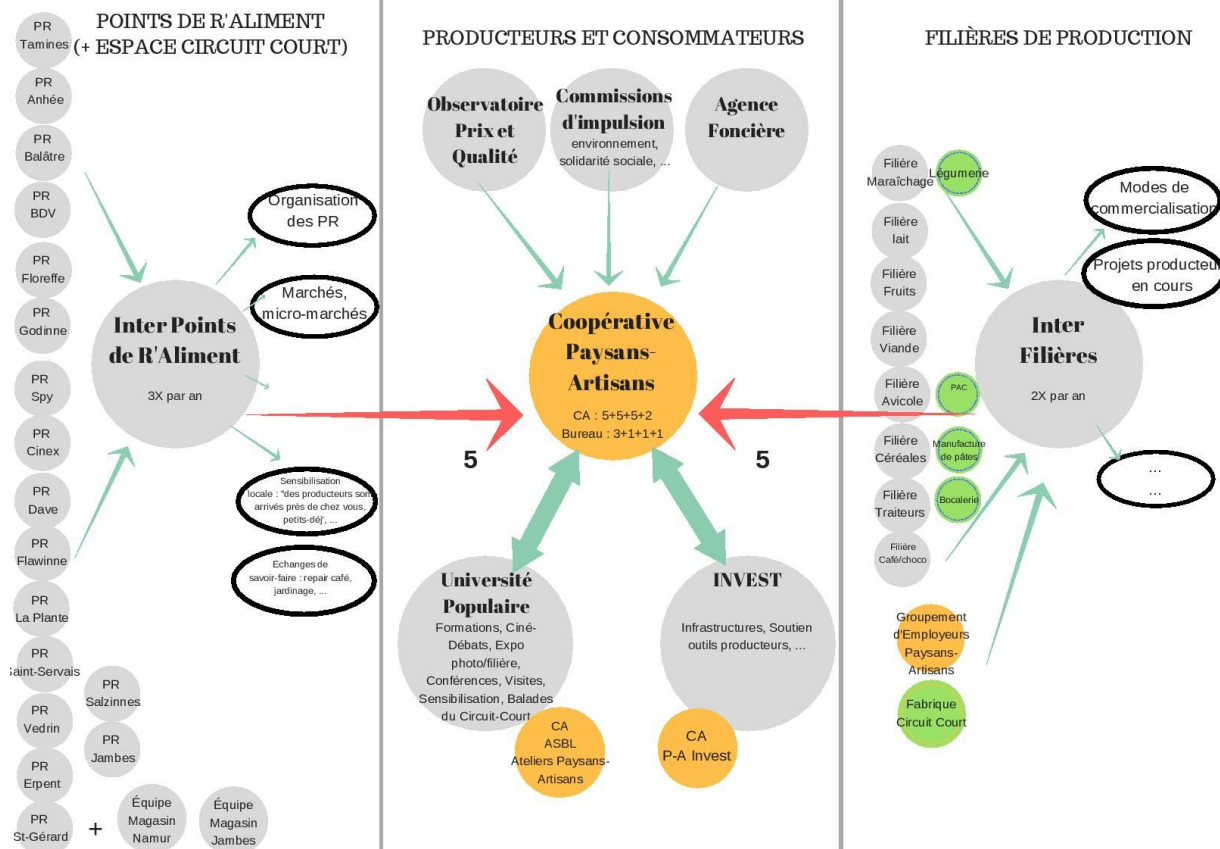
Son activité économique est centrée sur la commercialisation de produits alimentaires artisanaux et locaux de plus de 100 producteurs, distribués à travers 18 points de R'Aliment, 3 magasins de quartier (Namur, Jambes et Salzinnes) et 2 magasins de village (Lustin et Saint-Gérard).

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 scl-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.



# GALAXIE PAYSANS-ARTISANS



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 Crète 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.

a. Historique et contexte

Cette coopérative a été créée en juin 2017 au départ d'une septantaine de membres fondateurs, et ce dans la foulée des initiatives soutenues par l'ASBL Solidairement dès 2012 (cf. Epicentre à Meix-devant-Virton, Grosses Légumes, ...).

A l'époque, l'initiative naît peu à peu sous l'impulsion de 4 producteurs et de 4 épiciers encadrés par une étudiante qui réalise son travail de fin d'étude. Il s'agit d'une coordination par téléphone entre quelques producteurs et quelques épiciers, puis de la livraison via des véhicules de particuliers et de thermo-boxes ! La Chèvrerie du Hayon met à disposition sa chambre froide. Les premières livraisons ont lieu fin 2012. Les activités prenant de l'ampleur, la structure fait l'acquisition d'une camionnette et engage un chauffeur. La stagiaire est également engagée à temps partiel.

En 2015, on dénombrait 32 producteurs et 32 épiciers.

La coopérative rassemble des producteurs et artisans locaux (les fournisseurs), des épicerie de proximité indépendantes et des restaurateurs (les acheteurs) On dénombre aujourd'hui 73 fournisseurs et 71 acheteurs. La spécificité de cette coopérative est la vente en B to B.

Le Réseau Solidairement développe ses activités en Province de Luxembourg, au départ de la Gaume et du centre Ardenne. S'agissant de la région de Marche-en-Famenne, dans la partie nord de la province, un partenariat a récemment été engagé avec la coopérative Li Terroir pour, à terme, couvrir l'ensemble du le territoire provincial.

En termes d'emplois, la coopérative compte aujourd'hui 9 employés pour 7,5 ETP : un chargé de projets, deux employés pour la coordination, l'administration et la logistique, une responsable du magasin à Libramont, 3 chauffeurs qui distribuent les produits par camion et deux personnes pour la confection des palettes et l'entretien des infrastructures.

b. Commercialisation

Le cœur des activités concerne la vente des produits des coopérateurs via un portail online (d'abord développé en interne puis mutualisé via le logiciel du Collectif 5C), ainsi qu'un réseau d'épicerie indépendantes.

L'activité se développe et les locaux de l'épicerie « l'épicentre » à Meix-Devant-Virton deviennent trop exigus et décentrés par rapport aux distances à parcourir. En 2018, la coopérative s'installe à Libramont. Vu la visibilité à front de rue dont bénéficie cette surface commerciale, le projet « Carrefour Paysan » se met en place et ce magasin collectif de producteurs ouvre en janvier 2019. C'est le premier projet conséquent de la coopérative qui s'ouvre ainsi aux ventes en B to C.

On notera que cet espace a été gracieusement mis à disposition pendant un an par le propriétaire, à savoir le concessionnaire automobile voisin, qui a par ailleurs financé quelques travaux d'aménagement.

Une trentaine de producteurs se relaient à raison d'une demi-journée par mois pour assurer la vente à partir de ce comptoir fermier. Les permanences sont rémunérées à 8,14 EUR par heure, sur factures ou bons d'achat ou encore conversion en parts coopérateurs.

Au final, une septantaine d'agriculteurs distribuent leurs produits dans une septantaine d'épiceries, de restaurants et de magasins à la ferme de la province de Luxembourg. Elle fournit également quelques magasins à Bruxelles et dans le Brabant wallon. Il s'agit là de livraisons à façon qui mutualisent les transports que certains producteurs luxembourgeois effectuaient auparavant individuellement. L'objectif étant d'abord de couvrir tout le territoire provincial avant de se tourner vers l'extérieur.

Hormis quelques exceptions justifiées par un lien étroit avec le Réseau (café, huile d'olive, ...), aucun produit extérieur n'est proposé.

Les prix sont fixés par les producteurs eux-mêmes.

On notera qu'une cinquantaine de producteurs et qu'une quarantaine d'épiciers ont manifesté leur intérêt à rejoindre la structure. Faute de moyens pour développer rapidement les activités, ceux-ci sont actuellement en attente.

Et face à cette relative austérité des moyens disponibles, le Réseau répond par une réactivité et un dynamisme dans la mise en œuvre de ses projets.

Par ailleurs, le Réseau Solidaire rencontre la même problématique de la part de l'AFSCA que d'autres coopératives wallonnes, à savoir l'exigence d'un agrément pour ses activités de « grossiste » et donc la nécessité de s'approvisionner au départ de fournisseurs eux-mêmes agréés. Cette exigence allant à l'encontre de toute politique d'aide des « petits producteurs ».

Concernant la distribution, l'objectif est de couvrir toutes les communes de la Province de Luxembourg. S'il s'avère que certaines communes n'aient pas d'épicerie permettant à leurs habitants de se fournir en produits locaux, la coopérative mettra en place une solution pour palier à ce manquement.

On ajoutera enfin que la coopérative vise également à fournir les cantines scolaires et d'autres collectivités. Ceci apporterait une complémentarité particulière avec l'atelier viande et la commercialisation vers les restaurateurs (cf. équilibre matière entre les morceaux nobles de la partie arrière et le haché issu de l'avant de la carcasse). La Ville de Virton a été sélectionnée comme espace test pour mettre en œuvre ce projet.

### c. Appui aux producteurs et aux épiciers

Outre la promotion, la coopérative apporte surtout un soutien logistique à la vente des produits majoritairement issus et/ou transformés en Province du Luxembourg. Elle récupère les produits chez les producteurs, les centralise et les distribue vers son réseau d'épiceries et de restaurants.

Elle assurera le « hub logistique » pour la Province de Luxembourg tel que prévu dans la stratégie du collectif 5C dont elle est membre.

Parmi les outils développés à l'attention des épiciers, on citera notamment une expertise permettant de les aider à lancer leur activité et un dossier partagé reprenant entre autre les fiches techniques des produits, la liste des allergènes, les bonnes pratiques d'hygiène, ...

#### d. Mouvement citoyen

Comme susmentionné, la coopérative émerge à la suite de la reprise de l'épicerie de Meix-devant-Virton par un collectif de villageois. Ce dernier fonde l'ASBL Solidairement et soutient diverses initiatives : Epicentre, Grosses Légumes, l'Epis lorrain, ... pour enfin lancer le projet « Réseau Solidairement » qui s'autonomise par la création d'une coopérative en juin 2017.

Outre le maintien de l'Agriculture, l'objet vise à recréer de la cohésion au sein du tissu socio-économique des zones rurales. Les épicerie et autres points de vente partenaires sont tenus par des indépendants et contribuent à relancer (ou maintenir) une activité économique dans des villages souvent éloignés de pôles urbains commerciaux.

#### e. Finances

Dans sa phase projet (2012-2017), le Réseau a bénéficié d'un subside provincial (Développement Durable) de 10.000 € qui a permis l'achat du premier camion. Un dossier Hall Relais Agricole avait été déposé lors de l'appel 2015 pour des infrastructures logistiques à hauteur de 80.000 € mais il n'a pas été retenu.

Depuis sa création en 2017, la coopérative a bénéficié d'un subside provincial d'un montant de 20.000 EUR ainsi que d'un subside de la Loterie Nationale de 25.000 EUR pour lancer le projet « Carrefour Paysan ». On soulignera ici que ces subsides n'étaient pas assortis d'exigences particulières contrairement aux règles d'éligibilité des dépenses dans le cadre des subsides régionaux, ce qui a permis l'acquisition de matériel d'occasion.

Un autre projet a été soumis lors de l'appel HRA de 2018. Il a été accepté pour un montant de 200.000 EUR (dont 180.000 EUR d'investissement) classé dans les aides de minimis, ce qui reste malgré tout trop juste pour un projet à la hauteur des ambitions. Ce projet vise l'agrandissement du magasin et l'aménagement d'un atelier « viandes » et « traiteur ». En effet, la vente de viande en frais impose un atelier *in situ* ainsi qu'un boucher disposant de la licence. L'idéal aurait été d'avoir une infrastructure agréée (pas de limite de 30% des ventes en B to B) afin de pouvoir distribuer les produits issus des ateliers au sein du réseau d'acheteurs, de répondre aux enjeux de la restauration collective et de permettre aux agriculteurs d'utiliser l'infrastructure pour leurs colis en vente directe. Faute de moyens, l'infrastructure devra se limiter à une autorisation AFSCA (limite de 30% en B to B).

Un autre projet a été soumis au Ministre de l'Agriculture ; il concerne la création d'une centrale d'achat de fruits et légumes qui fédérerait les maraîchers de la Province. L'idée étant de centraliser les fruits et légumes pour les distribuer dans le réseau d'acheteurs (épiciers et restaurateurs) et d'en valoriser une partie à destination des collectivités.



En termes de chiffre d'affaires, la coopérative a réalisé 700.000 EUR dont 200.000 EUR au départ du magasin de Libramont en 2019. L'année 2020 devrait connaître une croissance jusqu'à 1 million EUR. A ce propos, la coopérative se rémunère au travers d'une commission de 20% prélevée à part égale auprès des producteurs et des épiciers.

Les perspectives sont également de se tourner vers les consommateurs pour financer le développement de la structure via un appel de prise de parts.

Enfin, les membres du Réseau déplorent que d'importants moyens publics soient mobilisés par des opérateurs institutionnels (ex. Logistique Terroir Lux, certains HRA, opérateurs financés par le programme Interreg, ...), alors que les initiatives privées semblent bien plus efficaces et qu'il est temps d'investir dans ce qui fonctionne.

#### f. Gouvernance

La coopérative Réseau Solidairement s'articule autour de trois collèges : fournisseurs (producteurs et transformateurs), acheteurs (épiciers, restaurateurs) et logistique.

Et le Conseil d'administration se compose de :

- 2 représentants, un producteur et un transformateur, du collège « fournisseurs » ;
- 2 représentants, un épicier et un restaurateur, du collège « acheteurs » ;
- 1 représentant du collège « logistique » ;
- 2 administrateurs indépendants (pas spécifiquement liés à un collège) ;
- 1 observateur (consommateur).

Les décisions importantes sont prises lors des réunions de collèges ou lors de réunions générales qui aboutissent à des groupes de travail dans lesquels les coopérateurs s'investissent.

a. Historique et contexte

Cette coopérative a été créée en juillet 2019 par quatre couples d'agriculteurs de la région de Rochefort-Marche-Ciney qui ont décidé d'ouvrir un magasin bio et local à Marche-en-Famenne pour vendre en circuit court leurs produits ainsi que ceux de quelques producteurs partenaires.

Ces quatre producteurs pratiquent des activités et proposent des produits complémentaires, à savoir :

- Un producteur de fruits et légumes ;
- Deux éleveurs pour la viande (bovin, porc et poulet) ;
- Un éleveur laitier qui, outre ses produits laitiers, fournit quelques agneaux.

On notera que la complémentarité des associés va bien au-delà, certains étant habiles pour exécuter des travaux d'aménagement, d'autres pour la prospection commerciale, d'autres encore pour la promotion (site web), ...

b. Commercialisation

Il s'agit d'un magasin de producteurs bio tenu par les producteurs eux-mêmes (ou un employé des exploitations).

Le magasin est ouvert à Marche-en-Famenne depuis 4 mois. C'est la seule voie de commercialisation à raison du jeudi après-midi (14h00 – 18h30), du vendredi après-midi et de la journée du samedi (9h00 – 18h30). Cet horaire a fait l'objet de nombreuses discussions (cf. opportunité d'ouvrir le mercredi après-midi pour toucher un certain public, problème de visibilité dans ce cas avec un jour intermédiaire de fermeture, nécessité d'optimiser la fraîcheur des produits, ...).

S'agissant de l'implantation, la ville de Rochefort a très vite été abandonnée du fait du projet d'implantation de l'asbl Relais à laquelle ont déjà été associés certains des partenaires. La ville de Ciney n'a pas rencontré d'affinité particulière et Cocoricoop y est déjà installée. Par contre, Marche-en-Famenne ne connaît pas de projet similaire et c'est une ville très dynamique ! Et le projet s'est véritablement accéléré alors que la mutualité Solidaris proposait une superficie commerciale sur la place aux Foires. Cette implantation permet de participer à la vie du centre-ville et de toucher un public de citoyens. Par contre, les places de parking sont un peu moins nombreuses et compliquent un peu les livraisons.

Le magasin propose un maximum de produits frais et notamment de la viande à la découpe, qui manquent assez généralement dans les magasins bio.

Cela suppose au préalable l'accès à la profession (cf. Licence de boucher). Le magasin est ainsi équipé d'un petit atelier de découpe qui permet de réaliser diverses préparations.

Les deux éleveurs bovins alternent d'une semaine à l'autre, et ils couplent généralement la vente au magasin avec les colis fermiers qu'ils proposent par ailleurs. Cela leur permet de débiter une bête sur 3 jours à raison de 2/3 en colis contre 1/3 en vente au détail au magasin.

On soulignera que le projet « Fermes en Vie » a décidé l'un des éleveurs associés à installer son propre atelier de découpe à la ferme. Celui-ci sera opérationnel prochainement. La viande commercialisée au magasin et au travers des colis fermiers y sera traitée. Cette externalisation

permet aussi de limiter le risque au niveau de la coopérative (cf. investissement de 150.000 EUR à Marche sans certitude quant au marché en aval).

Le magasin comporte aussi un rayon d'épicerie fraîches qui ne proviennent pas des coopérateurs, avec la volonté de travailler avec des produits les plus locaux possible. Hormis le miel (non certifiable) et des pommes issues d'un verger géré en bio mais non certifié, tous les produits proposés respectent le mode de production biologique. On relèvera à ce propos la confusion qui existait au sein de l'asbl Relais à Rochefort, avec pour seul point commun l'origine locale des produits, sans autre distinction, et qui a décidé certains des associés à installer leur propre structure.

Les producteurs ont dû s'adapter à la demande de leur clientèle, notamment pour du fromage en tranches, des préparations en boucherie, ...

### c. Finances

La coopérative a peu de charges ; un loyer modeste de 600 EUR pour soutenir le lancement du projet (cf. promotion d'une alimentation saine) mais qui augmentera au terme d'une année.

Lors de la création de la coopérative, les fondateurs ont apporté du capital à concurrence de 24.000 EUR, soit 3.000 EUR par coopérateur.

A côté de ces moyens propres, la coopérative a contracté un emprunt de 50.000 EUR à rembourser sur 5 ans. Cela a permis de couvrir les travaux d'aménagement et les investissements (comptoir, logiciel de caisse, chambre froide, ameublement, ...). On notera que les coopérateurs ont réalisé une part importante des travaux par eux-mêmes, ce qui a laissé un fonds de roulement pour démarrer les activités.

Au besoin, les associés ont unanimement décidé de recapitaliser la société.

Et de manière à limiter le risque pour la coopérative et à en simplifier la gestion administrative (cf. notes d'envoi, factures, ...), les associés ont opté pour un fonctionnement en dépôt – vente. La coopérative ne paie ainsi que les produits vendus. Elle n'a aucun stock ou invendu à gérer. Tous les coopérateurs disposent d'un magasin à la ferme et ils peuvent facilement diriger les flux d'un point à l'autre.

Le logiciel de caisse répartit les ventes des différents produits. La coopérative paie chaque semaine ses fournisseurs. Et elle prélève une commission de 15% sur le prix de vente HTVA pour assurer ce service, ce qui permet de faire face aux frais généraux, aux amortissements et autres charges.

### d. Gouvernance

Les 8 membres fondateurs (cf. 4 fermes et 4 couples) ont d'emblée adopté le nouveau code des sociétés. Cela permet d'éviter une régularisation dans 5 ans.

Ils siègent tous au sein du Conseil d'administration (dont une juriste).

Les statuts prévoient trois catégories de parts :

- Parts A fondateurs ;
- Parts B candidats associés (qui peuvent devenir des parts A) ;
- Parts C consommateurs.

À ce jour, seules les parts A ont été activées.

Si un jour, les fondateurs décident d'associer des consommateurs, il faut que ce soit autour d'un vrai projet et pas seulement pour apporter du capital.

Concernant les parts B, cela permet d'anticiper l'entrée d'éventuels nouveaux producteurs.

Les producteurs fondateurs ont bénéficié d'un accompagnement par une agence conseil en économie sociale pour clarifier et structurer leur projet, définir et hiérarchiser les priorités, établir le plan d'affaires et le plan financier, et enfin rédiger une première ébauche des statuts.

Les valeurs, la vision et l'implantation ont par contre été définies exclusivement par les partenaires.

Chacun des coopérateurs est responsable d'un rayon. Il doit donc l'approvisionner au départ de ses propres produits ou de ceux de producteurs locaux.

Dès le départ, la volonté partagée était de créer une petite structure, simple à gérer (cf. pas de stock, pas d'inventaire, pas d'employé, ...). Cette petite structure permet en outre une circulation aisée de l'information.

Par contre, cela a nécessité une nouvelle organisation du travail au sein des exploitations ! L'éleveur laitier a ainsi dû réengager une personne 2 jours par semaine (1 jour à la fromagerie, 1 jour au magasin). Le maraîcher a aussi engagé une personne durant 2 à 3 jours par semaine, et il a arrêté certains marchés.