



Vade mecum
des 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

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

Avec le soutien de



Vade mecum

Table des matières

1	Objectifs du présent <i>vade mecum</i>	4
2	Vision – Limites – Inclusions et exclusions	5
2.1	Territoire	5
2.2	Nature des acteurs économiques concernés	5
2.3	Nature des produits et marchandises	6
2.4	« Niche » - Segment	6
2.5	Vision à long terme	6
3	La concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente	7
3.1	La planification collective de la production	7
3.2	La répartition de la production	7
3.3	La priorisation dans la politique des achats, des livraisons, etc.	8
3.4	L'opérationnalisation de la répartition	8
4	Les prix - les revenus – la trésorerie	8
4.1	Comment les prix sont-ils construits ?	8
4.2	Méthode de détermination des prix	9
4.3	Méthodologie pour connaître le prix de revient	10
4.4	Comment sont gérées les disparités entre produits et producteurs, etc. pour s'accorder sur les prix, alors que le prix de revient est fort différent ?	11
4.5	Politique de marge	11
4.6	Délais de paiement	12
5	L'animation	12
6	Le suivi des accords	13
6.1	Transparence et équité - Confidentialité	13
6.2	Le suivi en cours de campagne	13
6.3	Les imprévus, les difficultés	13
7	Communication – Pédagogie – Transparence et traçabilité	14
7.1	Communication	14
7.2	Pédagogie	14
7.3	Transparence, traçabilité et confidentialité	15
8	Autres types d'accords et/ou de mutualisations	15
9	Autres débouchés et filières que les points de vente	15
10	Vision sociétale à long terme	16
11	Valeurs partagées	16
12	Accords/désaccords – Engagements – Contractualisation	16
12.1	Mode de régulation des activités au sein de la filière	16

12.2	Contenu des contrats.....	16
12.3	Autonomie versus centralisation / pyramide.....	17
12.4	La place des concurrents et des nouveaux venus	17
12.4.1	Arrivée de nouveaux producteurs/transformateurs	17
12.4.2	Arrivée de nouveaux points de vente.....	17
12.5	Durées	18
12.6	En cas de conflit et/ou de différent	18
12.7	R.O.I.....	18
13	La participation, la prise de décision, la gouvernance... ..	18
13.1	Existe-t-il plusieurs degrés différents d'engagement des acteurs ? Si oui, quel impact pour eux et pour l'organisation ?	18
13.2	Quels degrés de participation pour quoi ?.....	18
14	Formes juridiques – Membership - Organisation	19
15	Les qualités relationnelles	19
16	Modèle économique - Autonomie de gestion – Opportunités et menaces	19
16.1	Degré d'autofinancement et d'autonomie de gestion	19
16.2	Opportunités / menaces	20
17	Implication des consommateurs, citoyens, consom'acteurs, mangeurs... ..	20
18	Annexe 1 – Le tableau des niveaux de prises de décision	21

1 Objectifs du présent *vade mecum*

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 réponse à certaines de ces questions n'est pas définitive et pourrait évoluer au fur et à mesure de l'évolution du projet, de la rencontre de certains interlocuteurs, de faits concrets. D'autres réponses et donc choix auront toutefois une conséquence plus définitive : par exemple décider de se centrer sur le territoire de Charleroi Métropole plutôt que sur le sud de la Province de Luxembourg.

Il s'agira aussi de se montrer capable **d'adapter** et de **modifier** ce *vade mecum* en fonction du contexte et des filières alimentaires particulières qui sont concernés. En effet, le présent *vade mecum* est issu principalement de l'expérience acquise avec des maraîchers et porte sur certaines questions spécifiques à ce type de profession agricole (par exemple, la planification collective de la production des légumes). Ces questions ne concerneront pas nécessairement toutes les professions dans le domaine alimentaire (peut-être par exemple, la production locale de fromages) ; par contre elles pourraient convenir pour des producteurs de viande.

Les réponses à ces questions constitueront une base de travail en vue de :

- Concevoir la **vision d'ensemble** du projet
- Concevoir sa **stratégie d'ensemble**, ainsi que ses méthodes de travail
- **Communiquer** auprès des parties prenantes, du public, des autorités publiques, de l'équipe projet...
- D'être **un référentiel** qui permet de se faire une image des progrès ainsi que du chemin qui reste encore à faire (il est impossible de donner dans la pratique une « réponse optimale » à ces questions. Il s'agit souvent aussi d'idéaux vers lesquels le projet est invité à tendre, sachant qu'avancer dans cette direction ne peut se faire que petit à petit et prend beaucoup de temps).

Les questions ci-dessous constituent aussi **un outil en vue d'interroger des projets similaires**, des entreprises, d'autres acteurs et sur cette base s'enrichir de leur expérience, savoir-faire, et ainsi peaufiner/amender la méthodologie, les pratiques, les choix envisagés de son propre projet.

Ces questions ont été élaborées au fur et à mesure de l'expérience acquise par la Ceinture alimentaire de Charleroi Métropole (CACM) depuis sa création.

Entrons dans le vif du sujet, ou plutôt dans le vif des questions présumées pertinentes avant de se lancer dans un tel projet. Attention : certaines questions sont volontairement quelque peu « provocantes ». Elles ont pour « mérite » d'éviter de laisser dans l'ombre de potentielles divergences de vue entre porteurs ou membres du projet, qui auraient ensuite pour effet de le fragiliser.

2 Vision – Limites – Inclusions et exclusions

O Le modèle s'inscrit-t-il dans le cadre de l'économie de marché ? Oui – Non

- Si non, de quel modèle s'agit-il ?

2.1 Territoire

O Seuls les produits/marchandises d'un territoire déterminé et délimité sont-ils en principe admis ? Oui – Non

- Si oui, quel territoire ?

5

2.2 Nature des acteurs économiques concernés

O Seuls les acteurs économiques d'une certaine taille sont-ils admis dans ce modèle ? Oui – Non

- Si oui, quelles catégories d'acteurs ou quels acteurs sont-ils admis :
 - Petits producteurs ?
 - Moyens producteurs ?
 - Grands ou « gros » producteurs ?
 - Petites surfaces de vente ?
 - Moyennes surfaces de vente ?
 - Grandes surfaces de vente ?
 - « Collectivités » ? Si oui, lesquelles :
 - Autres :
- Si oui, quelles catégories d'acteurs ou quels acteurs sont-ils exclus :
 - Petits producteurs ?
 - Moyens producteurs ?
 - Grands ou « gros » producteurs ?
 - Petites surfaces de vente ?
 - Moyennes surfaces de vente ?
 - Grandes surfaces de vente ?
 - « Collectivités » ? Si oui, lesquelles :
 - Autres :
- Le cas échéant, pouvez-vous préciser, les critères qui permettent de qualifier ces acteurs de « petits », « moyens » ou « grands » selon vous ?
- Le cas échéant, pouvez-vous aussi préciser pourquoi certains acteurs sont inclus et d'autres exclus selon le critère de la taille ?

O Certaines « fonction » dans la filière sont-elles exclues ? Oui – Non.

- Si oui, lesquelles ?
 - Transporteurs ?
 - Grossistes ?
 - Magasin, supérettes, etc.

O Seuls les acteurs économiques avec certains statuts (juridiques) ou affiliations professionnelles sont admis ? Oui – Non

- Indépendants
- Coopératives
- Coopératives agréées CNC et/ou agréées comme entreprise sociale

- SPRL
- ASBL
- Affiliés à une certaine union professionnelle
- Autres :

O Existe-t-il d'autres catégories d'acteurs ou de « systèmes » qui sont exclus ? Oui – Non

- « Grand capital »
- Propriétaires de grands domaines fonciers
- Aristocrates
- Les nimiculteurs (= agriculteurs non issus du milieu agricole...)
- Des entreprises fortement subventionnées par les pouvoirs publics
- Certaines classes sociales, si oui, lesquelles ?
- Certains acteurs bien précis, compte tenu de leur positionnement, de leur comportement :
.....
- Tout système d'acteurs qui renforce la concentration du capital, du pouvoir économique, des fermes...
- Tout système d'acteurs qui renforce la standardisation et l'uniformisation des produits
- Les productions alimentaires à échelle industrielle
- Autres :

O Une coopération avec les pouvoirs publics est-elle prévue ? Oui – Non

- Si oui, jusqu'à quel degré, et avec quels pouvoirs publics ?

2.3 Nature des produits et marchandises

O Seules certaines catégories de produits sont-elles admises ? Oui – Non

- Tous les produits alimentaires
- Certains produits alimentaires seulement :
- Certains produits non alimentaires seulement :
- Produits bio seulement
- Produits avec un certain type de label (si oui, le(s)quel(s) ?) :
- Produits véganes
- Produits vrac
- S'il s'agit de plats préparés, uniquement les plats ayant reçu une certaine reconnaissance nutritionnelle
- Autres critères :

2.4 « Niche » - Segment

O Le modèle se concentre-t-il sur une « niche » (type de besoin) ou un segment de public (côté producteur, ou logisticien, point de vente, consommateur, etc.) précis ? Oui – Non

- Si oui, le(s)quel(s) ?

2.5 Vision à long terme

O Une vision à long terme existe-t-elle, peut-être sur un territoire ou des publics plus vastes ? Oui – Non

- Si oui, laquelle ?

3 La concertation entre producteurs, logisticiens et points de vente

3.1 La planification collective de la production

Existe-t-il une planification collective entre *les producteurs* ? Oui – Non

La planification collective intègre-t-elle aussi dans la concertation les points de vente, points relais, et/ou le ou les logisticiens ? Oui – Non

- Si oui, ceux-ci communiquent-ils les potentiels d'achat en se basant sur leurs historiques ?

Le cas échéant, sur quoi porte la planification collective ?

- Les produits : espèces, variétés, type commercial (ex. carotte botte...) ;
- Les volumes et périodes de mise en marché : volumes par campagne, mois et/ou semaine ;
- Les prix et/ou critères de définition des prix ;
- La qualité des produits : certifiés biologiques voire d'autres critères ou certifications (Bio Cohérence, Demeter, etc.).

Disposez-vous d'outils type pour les modalités de planification collective mentionnés ci-dessus (tableau, fichier Excel, enquêtes web, etc.) ? Oui – Non.

- Si oui, ceux-ci sont-ils éventuellement communicables, et sous quelles conditions ?

		JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUN		JUILLET		AOUT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE								
LEGUMES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
FRUITS																																
Concombre serre	P	24	24	24	24				24	24				24	24	24	24	24			24	24								24	24	24
Cornichon	Kg																															
Poivron	Kg	40		15		45		15	15	30	15	45	15	10	15	45		15	15		30							15			45	
Tomate cerise	Kg																															
Tomate classique	Kg	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	40		15	15	15	15	15	15	40	40	15		40	40	15		40	40	15	15	15
Aubergine	Kg																															
Courge	Kg	20				25					25				25		25	30													20	
Courgette	Kg	10	10	15	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Fève des marais	Kg																															
Haricot à rames	Kg																															
Haricot nain	Kg																															
Mais	Kg																															
Pois nain à écosser	Kg																															
Pois nain mangefort	Kg	30					55																								55	55
FLEURS																																
Artichaut	Kg																															
Chou brocoli	Kg																															
Chou-fleur	Kg	100				100			40	100	40			100		100		100		100	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100
FEUILLES																																
Arroche	Kg																															
Asperge verte	Kg																															
Basilic	B																															

3.2 La répartition de la production

Existe-t-il des règles de répartition de la production entre tous les acteurs impliqués ? Oui – Non

Par exemple :

- Chaque producteur a au moins un produit « gros volumes » ou « grosses ventes », comme les poireaux, potimarrons, tomates...
- Pour chaque produit, on travaille avec la méthode consistant à définir un producteur principal et un producteur secondaire...
- On limite le nombre de producteurs par produit (par exemple) – Toutefois, pas jusqu'à 3 cageots de carottes différents par magasin !)
- Les volumes prévisionnels sont répartis par mois (avec un total sur la campagne)
- Les volumes prévisionnels sont répartis par semaine (avec un total sur la campagne)
- Les volumes prévisionnels sont répartis par année
- Autre :

3.3 La priorisation dans la politique des achats, des livraisons, etc.

O Existe-t-il une priorisation selon la localisation, telle que les produits locaux plus prioritaires que les produits régionaux, qui sont eux-mêmes plus prioritaires que les produits nationaux, qui sont eux aussi plus prioritaires que les produits internationaux (aussi bien à « l'import » qu'à « l'export ») ? Oui – Non

- Si oui, par qui ou à quel niveau est-elle appliquée ?

O Est-il acheté prioritairement à certaines catégories de producteurs/transformateurs (par exemple d'abord les « petits producteurs »...) ? Oui – Non

- Si oui, lesquels ?

O Est-il livré prioritairement à certaines catégories de points de vente (par exemple, d'abord les coopératives, voire uniquement les coopératives...) ? Oui – Non

- Si oui, lesquels ?
- Les petites surfaces sont-elles fournies prioritairement aux grandes surfaces ?

O Existe-t-il des priorités d'achat liées à des labels (par exemple, « prix juste », « fair trade », « N&P », « Demeter », etc.) ? Oui – Non

- Si oui, quels labels ?

3.4 L'opérationnalisation de la répartition

O Les points de vente **commandent** des légumes selon tels ou tels **producteurs**

O Ou les points de vente **commandent** selon le **type de légume**, selon le tableau de la planification collective

O Les **producteurs livrent directement les points de vente**

O Les producteurs livrent à une **plateforme** et/ou un grossiste qui livre les points de vente

O Comment se réalise l'agrégage ? (par qui, où, à quel moment) ?

O Des marchandises peuvent-elles être refusées ?

4 Les prix - les revenus – la trésorerie

4.1 Comment les prix sont-ils construits ?

A. Les prix sont-ils issus de la **concertation** entre les acteurs de la filière ? Oui – Non

B. Les acteurs cherchent-ils une **répartition équitable des revenus** entre eux ? Oui – Non

C. Le processus de détermination des prix est-il **clair et transparent** pour toutes les parties ?
Oui – Non

D. Le **prix de revient** est-il **déterminant** pour construire les prix ? Oui – Non

Si oui, ce prix de revient prend-il (bien) en compte la durée du travail ? – Oui - Non

E. Les **prix** peuvent-ils être **réévalués** en cours de saison en cas de circonstances particulières (conditions climatiques notamment) ? Oui – Non

F. Les prix sont-ils essentiellement déterminés par :

- Les producteurs ? Oui – Non
- Les points de vente ? Oui – Non
- Les producteurs **et** les points de vente ? Oui – Non
- Les producteurs, points de vente et consommateurs ? Oui – Non
- D'autres parties prenantes interviennent-elles pour déterminer le prix ? Oui – Non

Si oui, lesquelles ?

« Pour fixer le prix définitif des produits, les producteurs, salariés, consommateurs se mettent autour d'une table. Le producteur va dire « le kilo de fraises je le fais à ce prix là, c'est pas possible de le faire à un prix moindre ». Le consommateur il va dire « moi à ce prix je vais jamais acheter des fraises, c'est hors de mon budget ». Et le salarié il est là pour faire l'arbitre entre les deux, l'idée c'est bien d'avoir le prix juste (...) L'idée d'un prix juste est de ne pas se baser sur le prix du marché mais d'associer un prix rémunérateur pour le producteur, un prix abordable pour le consommateur, avec un mécanisme de modération de la part du salarié » (Hervé, salarié d'Alter-Conso).

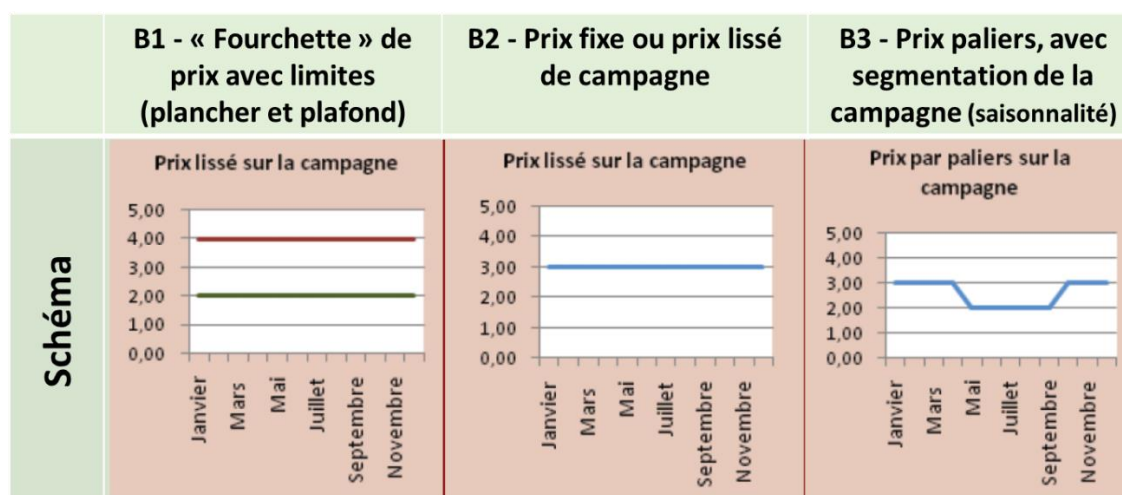
4.2 Méthode de détermination des prix

A. Les prix sont-ils plutôt construits/indexés sur une référence repère (exemple : prix de grossistes donnés à titre indicatif) ? Oui – Non

B. Les acteurs se décident-ils plutôt pour des prix garantis ? Oui – Non

Si oui, selon quelle méthode ?

O B1 ; O B2 ; O B3 ; O B4 ; O B5 ; O Autre ? (voir ci-dessous)



B4- Le prix lisse pondéré

Prix lissé pondéré

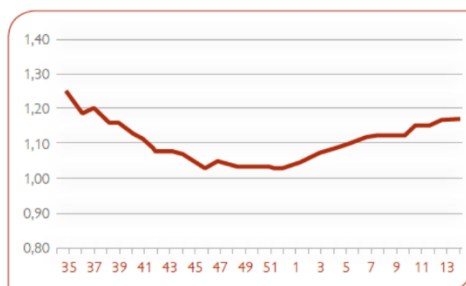
Un prix d'objectif de campagne est défini. Sur la base des campagnes passées, une courbe de variation des prix est construite. Ces variations sont appliquées au prix d'objectif pour obtenir un prix d'achat hebdomadaire. Il peut être pondéré par le prix de "marché" de la semaine précédente.

■ 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 corrélérer le prix d'achat au prix du marché de ne pas atteindre au final le prix d'objectif.



10

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.

4.3 Méthodologie pour connaître le prix de revient¹

Le cas échéant, quel outil(s) et/ou méthodologie(s) sont mis en œuvre pour établir le prix de revient ?

O Trésogest (trésoferme) ? Oui - Non

O L'outil mis au point au sein d'une structure du BW pour le maraîchage ? Oui – Non

O L'outil d'évaluation du prix de revient de la logistique des producteurs (Diversiferm) ? Oui – Non

O Autre ?

O Les acteurs impliqués dans la détermination des prix, communiquent-ils sur leurs données économiques et comptables « à livre ouvert » ? Oui – Non

- Ceci est-il le fait éventuellement, de certains acteurs seulement, par exemple un noyau plus engagé ? Oui - Non

¹ Cette question demeure à peaufiner...

O Communiquent-ils leurs données à une instance chargée de les analyser, toutefois en en garantissant la confidentialité ? Oui – Non

Par exemple, dans les principes du GP Porcs bio de 2017, figure l'obligation pour les membres du GP de transmettre des données économiques. « 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 ».

4.4 Comment sont gérées les disparités entre produits et producteurs, etc. pour s'accorder sur les prix, alors que le prix de revient est fort différent ?

O S'il existe des disparités relativement importantes, relatives à la qualité des produits (si l'un prend davantage soin de supprimer les fanes de ses carottes... et l'autre pas...) ?

O S'il existe des disparités au niveau des surfaces de production et/ou de la mécanisation (si surface et mécanisation augmentent... le prix de revient diminue...) ?

O S'il existe des 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...) ?

4.5 Politique de marge

La part prise (**marge**) par chaque acteur dans le prix final est-elle **clairement connue** ?

Oui – Non

La politique de marge est-elle établie collectivement ? Oui – Non

Une politique de marge **différenciée** pour les producteurs **locaux** est-elle établie ? Oui – Non

Si oui :

O Plutôt pour laisser plus de valeur ajoutée au producteur ?

O Plutôt pour proposer des prix plus avantageux (et/ou accessibles) pour le consommateur ?

Le cas échéant, quel est (sont) les marges prises par le **transporteur et/ou la plateforme de livraison** (il ne s'agit donc PAS d'un grossiste dans le cas présent) :

- Marge en % **demandée aux producteurs** sur prix de vente hTVA producteur aux points de vente, si le producteur livre à plateforme :%
- Marge en % **demandée aux producteurs** sur prix de vente hTVA producteur aux points de vente si la plateforme enlève chez le producteur + éventuels surcoûts :%
- Marge en % **demandée aux points de vente** sur prix de vente hTVA producteur aux points de vente :%
- Autre(s) :

Le cas échéant, marge prise par le **grossiste** :

- Marge moyenne en % sur prix d'achat hTVA aux producteurs :
 - Sur fruits et légumes :
 - Sur autres produits frais (produits laitiers, viande...) :
 - Sur pain et pâtisserie :
 - Sur alimentaire sec :
 - Autre :

Coûts services supplémentaires :

- Coût horaire transport :
- Stockage €/mois par m2 :
- Carton emballage €/pièce :
- Code barre €/pièce :
- Autre(s) :

Marge moyenne en % prise par le point de vente sur prix d'achat hTVA :

- Sur fruits et légumes :
- Sur autres produits frais (produits laitiers, viande...) :
- Sur pain et pâtisserie :
- Sur alimentaire sec :
- Autre :

O Pour les coûts de transport/livraison, existe-t-il éventuellement un système de péréquation, avec un prix forfaitaire (comme pour la téléphonie, etc. un peu comme un service public), (afin de gommer certaines inégalités (sociales, économiques ou géographiques) ; en plus ce système favorise les demandes adressées à ce service) ?

- Si oui, ce système est-il peut-être mixte (une partie du prix est forfaitaire, une autre est déterminée selon les volumes...) ?

4.6 Délais de paiement

Délais de paiement (en nombre de jours) :

- Délai paiement au producteur après livraison :
- Délai paiement au transporteur et/ou au grossiste après livraison :
- Autres :

Existe-t-il des dispositifs de préfinancement de la production, de la transformation, etc ? Oui – Non
Si oui, lesquels ?

5 L'animation

Qui a la responsabilité de l'organisation et de l'animation des réunions de bilan de campagne et de planification collective annuelle ? Qui a la responsabilité du suivi et de l'évaluation ?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| O Les producteurs | O Bilan année écoulée – O Planification collective – O Suivi |
| O Les points de vente | O Bilan année écoulée – O Planification collective – O Suivi |
| O « L'institution »... (laquelle ?) : | O Bilan année écoulée – O Planification collective – O Suivi |

O Autre :

O Bilan année écoulée – O Planification collective – O Suivi

Le cas échéant, comment l'animation, le suivi, l'évaluation, etc. sont-ils financés ?

O Bénévolat

O Participation des professionnels (cotisation, % du C.A., etc.)

O Subventions/donations

O Autres :

13

6 Le suivi des accords

6.1 Transparence et équité - Confidentialité

Existe-t-il une formalisation des accords obtenus au sein du groupe des producteurs ou au sein des groupes d'acteurs concernés (PV, rapports ou tout autre document reprenant les décisions prises...) ?

Parmi les éléments ci-dessous, lesquels sont connus, et par qui ?

O Liste de producteurs Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

O Liste des produits Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

O Le calendrier des périodes Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

O Les volumes mensuels Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

O Les prix d'objectif Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

O La politique des marges Par : O Les producteurs – O Les points de vente – O Les consommateurs

Comment se fait le transfert d'information ? (par email, web, oralement, etc.) :

Comment la confidentialité de l'information est-elle garantie, le cas échéant ?

6.2 Le suivi en cours de campagne

O Le collectif définit-il des modalités de suivi des engagements et les procédures de circulation d'information et de réajustements possibles, sur l'ensemble de la campagne ?

- Si oui, lesquels ?
- Qui assure ce suivi ?

O Le collectif définit-il des modalités de suivi de la qualité des produits, de l'évolution des marchés concurrents, etc. ?

- Si oui, lesquels ?
- Qui assure ce suivi ?

Exemple : chez Paysans Artisans une commission qualité/prix qui regroupe des producteurs et consommateurs examine les plaintes, fait des comparaisons de prix avec des produits du marché... de telle façon à n'être ni trop cher ni trop bon marché. Si c'est le cas, un feed-back est transmis aux producteurs.

6.3 Les imprévus, les difficultés

- Comment sont gérés les pics de production, dans la relation avec les points de vente ?

- Et les manques de production ? (surtout que la saison est relativement courte en Belgique, pour les légumes bio par exemple...) ?
 - En cas d'absence de production, est-il clairement entendu que « l'on va chercher ailleurs », ou ce manque n'est-il pas comblé ? (par exemple pour un fromage de type gouda jeune...).
- En cas de pépin... qui prévient qui ? Comment fait-on ?
- Comment les tensions, voire les conflits sont-ils prévenus et/ou gérés en cas de stagnation ou de décroissance des activités ? Un dispositif ou des méthodologies ont-ils déjà été conçus ? Si oui, lesquels ?

Existe-t-il une **répartition des risques** liés à la production (aléas climatiques, etc.) ? Oui – Non.

Si oui :

- Entre et sur les producteurs seulement ?
- Sur tous les acteurs de la filière ?
- Quelle forme prend cette répartition des risques ? (assurance, autre ?...).

7 Communication – Pédagogie – Transparence et traçabilité

7.1 Communication

O La communication, sensibilisation et mobilisation avec les consommateurs et/ou citoyens est-elle centrale ? Oui - Non

O La communication est-elle (au moins partiellement) mutualisée entre tous les acteurs ? Oui – Non

- Si oui, sous quelle forme ?

O Comment la sensibilisation et la mobilisation citoyennes sont-elles financées (ou soutenues, avec quels moyens) ?

O Les étiquettes et emballages comportent-ils des indications claires, par exemple :

- Le nom du producteur = il s'agit de donner la place à l'individualité du producteur sur chaque produit ? Oui – Non
- Même pour les légumes ? Oui – Non
- Le caractère « local » de la production/transformation ? Oui - Non
- Le label bio (ou autre label de qualité) = se réfère à la qualité du produit ? Oui – Non
- Une mention précisant que les acteurs participent à une dimension d'économie sociale (exemple : prix équitable ; inter-coopération, etc.) ? Oui – Non
- Autre :

7.2 Pédagogie

O Des dispositions/dispositifs existent-ils pour donner une dimension pédagogique à la communication avec le public ? Oui – Non

- Si oui, lesquels ?

- Si oui, comment sont-ils financés (ou soutenus, avec quels moyens) ?

7.3 Transparence, traçabilité et confidentialité

O La transparence vis-à-vis de l'origine, de la composition et de la qualité des produits, des matières premières, des **conditions de production et de transformation**, de leurs caractéristiques **environnementales et sociales** est-elle garantie ? Oui – Non

15

O La traçabilité des marchandises est-elle garantie ? Oui – Non

En interne, certains acteurs partagent-ils les informations suivantes de manière transparente ?

- Données économiques et comptables
- Contrats conclus entre eux
- Existence de risques potentiels
- Autres :

O Sans accord écrit entre acteurs concernés, toute information fournie et échangée entre eux demeure-t-elle confidentielle quant aux tiers extérieurs et est-elle soumise au secret professionnel ?
Oui - Non

8 Autres types d'accords et/ou de mutualisations

Existe-t-il des accords et/ou mutualisations sur les points ci-dessous, et si oui, sous quelle forme ?

- Accords ou mutualisations sur l'organisation du transport entre les différents acteurs
- Accords sur le partage des moyens de production et de distribution (outils, bâtiments, terrains, véhicules, semences, plants,...) sous forme onéreuse ou pas
- Facilitation d'accès aux moyens financiers aux participants de la Ceinture Alimentaire (via des prêts, crowdfunding, trésorerie commune, ...)
- Partage de main d'oeuvre (production, distribution, gestion financière, prospection...)
- Mutualisation de certains services (comptabilité, services graphiques, marketing, prospection, service de consultance, d'animation de réunions,...)
- Echange de savoirs, de compétences (au niveau de la production, transformation, distribution et consommation). Partage sur les difficultés rencontrées.
- Organisation en commun de formations et autres animations.
- Autres :

9 Autres débouchés et filières que les points de vente

O Vente à des cuisines de collectivité ?

O Vente à des collectifs de consommateurs ?

...

...

...

...

...

10 Vision sociétale à long terme

Quelle est la vision sociétale à long terme ?

16

11 Valeurs partagées

O Il y a-t-il existence d'une charte ? Oui - Non

O Il y a-t-il, le cas échéant, différenciation entre charte des valeurs et charte des bonnes pratiques (ou une charte des engagements réciproques), la dernière allant plus loin que la première ? Oui - Non

O Il y a-t-il adhésion à une charte d'un organisme extérieur ? Oui – Non

Si oui, le(s)quel(s) ?

12 Accords/désaccords – Engagements – Contractualisation

12.1 Mode de régulation des activités au sein de la filière

Les acteurs économiques de la filière règlent-ils leurs activités **sur les besoins** légitimes des consommateurs, **sur base de O contrats** ou plutôt **sur base de O votes et de scrutins** ?

Les acteurs sont-ils libres de conclure tout type de contrat entre eux ? Oui – Non

Existe-t-il des formes d'exclusivité commerciale ? Oui – Non

○ Si oui, lesquelles ?

12.2 Contenu des contrats

Parmi les éléments suivants, lesquels sont actuellement clairement définis dans le contrat ? (cocher si oui, sinon laisser vierge)

- Les parties contractantes (c'est à espérer !)
- L'objet du contrat
- La qualité souhaitée des produits
- Les volumes, superficies ou quantités
- Le conditionnement, l'emballage
- Les conditions de livraison (moment, lieu)
- La durée du contrat
- Les conditions de renouvellement du contrat

- La fin du contrat
- La gestion de l'information
- Les mécanismes de règlement des différends
- Idéalement une clause d'arbitrage, en désignant le ou les arbitres

12.3 Autonomie versus centralisation / pyramide

O Existe-t-il des instances, groupes, lieux dotés d'une large autonomie décisionnelle et de fonctionnement ? Oui - Non

- Si oui, lesquels ?

17

12.4 La place des concurrents et des nouveaux venus

12.4.1 Arrivée de nouveaux producteurs/transformateurs

O Quels sont les critères et conditions d'admission ?

Exemples :

« Lorsqu'un nouveau maraîcher démarche un des trois magasins, les responsables des rayons fruits et légumes l'informent de ce fonctionnement collectif. Il est invité à la prochaine réunion d'approvisionnement. Il pourra alors participer à la planification à *condition* de se positionner sur des créneaux libres et complémentaires aux légumes déjà proposés par les autres maraîchers. »

« On n'introduit pas de nouveau joueur, si ceux qui sont là peuvent produire ; on essaie de ne pas mettre des joueurs de taille trop différente ».

O Selon quelle procédures et dispositifs prévus lors d'une demande d'admission ?

Exemple : « Pour accepter un nouveau producteur, une commission se réunit avec des représentants des producteurs (1/3), des bénévoles (1/3) et deux travailleurs salariés ».

O Le cas échéant, quels sont les critères d'exclusion ?

12.4.2 Arrivée de nouveaux points de vente

O Quels sont les critères et conditions d'admission ?

O Des critères territoriaux et relatifs à une vision systémique existent-ils aussi ?

- Si oui, lesquels ?

(par exemple : sur telle partie du territoire, il y a déjà assez de points de vente, ou pas assez ; il n'y a pas assez de producteurs, etc. / Ou encore, il existe une esquisse de plan de répartition sur le territoire pour optimiser la répartition des points de vente...).

O Selon quelles procédures, dispositifs prévus lors d'une demande d'admission ?

O Le cas échéant, quels sont les critères d'exclusion ?

.....

12.5 Durées

O Existe-t-il une durée minimale d'engagement des acteurs les uns vis-à-vis des autres ? Oui – Non

- Si oui, laquelle ?
- Au niveau des contrats ?
- Au niveau du R.O.I ?
- Autre :

12.6 En cas de conflit et/ou de différent

O Une instance ad hoc est-elle désignée pour gérer les différents et conflits ? Oui – Non

- Si oui, laquelle et avec quels pouvoirs ?

O A défaut d'avoir établi une clause d'arbitrage dans les contrats, les parties contractantes concernées feront-elles appel, autant que possible, aux services d'un médiateur plutôt qu'aux cours et tribunaux ?

O Comment sont gérés les conflits ?

12.7 R.O.I.

O Existe-t-il une espèce de règlement d'ordre intérieur ?

- Si oui, les parties prenantes en prennent-elles connaissance ?
- Si oui, quels sont les points les plus essentiels sur lequel il porte ?

13 La participation, la prise de décision, la gouvernance...

13.1 Existe-t-il plusieurs degrés différents d'engagement des acteurs ? Si oui, quel impact pour eux et pour l'organisation ?

Par exemple, une différenciation selon leur degré de participation et d'implication, ayant des effets quant aux priorités qui leurs sont données dans le processus de prise de décision, dans le processus économique, le support, la communication ?

13.2 Quels degrés de participation pour quoi ?

On distingue les niveaux suivants :

1. La **simple communication**, consiste à faire connaître quelque chose
2. La **consultation** permet aux acteurs de donner leur avis sans promesse de résultat
3. La **concertation**, qui vise à la prise en compte réelle des différentes parties prenantes, même si « l'administration » reste maître de la décision
4. La **codécision** associe chaque acteur à part égale de la décision finale souvent à l'aune d'un consensus

Q : Qui est associé « au niveau » 4 chez vous, pour quel type de décision ?

Q : Idem pour le niveau 3 ?

Q : Idem pour niveau 2 ?

Q : Idem pour niveau 1 ?

Voir le tableau en annexe 1

19

14 Formes juridiques – Membership - Organisation

O Existe-t-il des critères d'appartenance des acteurs (par exemple leur forme juridique, leur taille (TPE, PME, etc.), critère environnemental, social, etc.) ? Oui – Non

○ Si oui, lesquels ?

O Existe-t-il une forme juridique regroupant les acteurs ? Oui - Non

O Si oui, quelle(s) forme(s) juridique(s) ?

O Existe-t-il une ou plusieurs organisations de producteurs² ou groupement de producteur³ ?

...

15 Les qualités relationnelles

Une approche particulière est-elle mise en œuvre pour créer un climat de confiance entre les acteurs ?

Exemple :

« Du fait que nous travaillons dans un rayon de 25km, celui qui ment... est mort » => le mensonge est exclu.

« Nous sommes constitués de réseaux d'acteurs qui se connaissent »

16 Modèle économique - Autonomie de gestion – Opportunités et menaces

16.1 Degré d'autofinancement et d'autonomie de gestion

Les acteurs économiques travaillant en inter-coopération, sont-ils tout à fait indépendants de toute forme de financement extérieure à leur propre activité économique (il y a-t-il autofinancement à 100%) ?

² Selon la directive ad hoc de l'Union européenne ?

³ Selon de décret wallon ad hoc ?

Si non, quelles sont les sources de dépendance financière (financement externe) et pour quel % environ ?

O Subventions ? Oui - Non

Si oui, quel(s) pouvoir(s) public(s) concerné(s), pour quel type de subvention et quel % de financement de la globalité du projet ?

O Mécénat ? Oui - Non

Si oui, quel % de financement de la globalité du projet ?

O Bénévolat ? Oui - Non

Si oui, quel % approximatif de financement de la globalité du projet ?

O Autre ? Oui - Non

Si oui, de quoi s'agit-il et quel % approximatif de financement de la globalité du projet ?

Pour la part autofinancée, s'agit-il uniquement d'un autofinancement sur base des activités d'achat/reventes alimentaires, ou existe-t-il des produits issus de d'autres services (exemple : conseil ; spectacles et événements ; visites de fermes, etc.) ? Si oui, lesquels ?

16.2 Opportunités / menaces

Existe-t-il des opportunités nouvelles, importantes, pour le développement des activités des acteurs économiques concernés ? Oui – Non

- Si oui, lesquelles ?

Existe-t-il des menaces à venir, importantes, susceptibles de peser sur développement des activités des acteurs économiques concernés (par exemple : installation prochaine de grandes surfaces...) ?

Oui – Non

- Si oui, lesquelles ?

17 Implication des consommateurs, citoyens, consom'acteurs, mangeurs...

O A part le fait d'acheter les produits alimentaires, existe-t-il une implication des consommateurs tout en bout de la chaîne alimentaire ? Oui – Non

- Si oui, lesquelles et sous quelle forme ?

18 Annexe 1 – Le tableau des niveaux de prises de décision

Qui et pour quoi ?	Communication	Consultation	Concertation	Codécision
Stratégie de développement				
Choix managériaux				
Choix organisationnels/opérationnels				