

Fiche n°2 - Construire un cadre de partenariat

Cette fiche action fait partie intégrante de la boîte à outils «*Accompagner la relocalisation des échanges en fruits et légumes biologiques - Méthode et outils pour des relations durables et solidaires entre producteurs et magasins*» réalisée en 2014 par la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique des régions de France. Elle s'adresse aux organismes de développement agricole qui accompagnent des producteurs bio de fruits et légumes et des magasins pour le développement d'approvisionnement locaux, notamment les GRAB/GAB.

La fiche action n°2 propose une démarche et des points de vigilance pour mettre en place un cadre de partenariat construit collectivement.

Comment poursuivre l'accompagnement une fois que producteurs et magasins ont acquis une meilleure connaissance mutuelle de leur métier, de leurs besoins et de leurs contraintes (cf. fiche n°1)? Avant d'entrer dans une phase opérationnelle pour organiser les flux et échanges, nous conseillons de passer par une phase intermédiaire de co-construction d'un cadre de partenariat, d'autant plus importante s'il s'agit de relations commerciales nouvelles.

Accompagner la mise en place d'un cadre de partenariat, une étape nécessaire de formalisation

Pourquoi un cadre de partenariat ?

La construction d'un cadre de partenariat permet de prendre le recul nécessaire avant d'entrer dans les modalités opérationnelles et commerciales. Les dynamiques de relocalisation tous azimuts peuvent potentiellement être déstructurantes, si elles ne sont pas coordonnées. Organiser localement les échanges locaux entre un collectif de producteurs et un ou plusieurs magasins ne se résume pas à une mise en contact fournisseur-client. La définition des besoins de chacun, de leurs objectifs et de leur fonctionnement est un préalable nécessaire à la structuration des approvisionnements. Sans cette étape, certaines incompréhensions peuvent naître de part et d'autre. Il est donc primordial que les parties prenantes aient clairement défini leurs objectifs communs et les grands principes qu'ils souhaitent défendre à travers ce partenariat. C'est ce que nous appelons dans cette fiche un cadre de partenariat qui peut par exemple prendre la forme d'une charte. Cette étape est d'autant plus importante lorsque les relations commerciales sont nouvelles et qu'il n'existe aucune habitude de travail en commun. La formalisation d'un cadre de partenariat est également déterminante pour l'évaluation et le suivi. Ce cadre permettra d'analyser les pratiques de chacun en se référant aux principes et objectifs préalablement fixés collectivement.

Les points clés pour des échanges locaux durables et solidaires

Le partage d'une vision commune et la transparence entre les parties prenantes constituent le socle d'un partenariat durable et équitable entre producteurs et magasins.

► Définir une vision commune: Pourquoi souhaitons-nous nous rapprocher? Qu'est ce qui nous rassemble? Quels impacts économiques, sociaux et environnementaux recherchons-nous sur le territoire? Quels sont nos objectifs particuliers?

Il est important lors de cette phase de tenir compte des intérêts individuels (sécuriser les revenus et les approvisionnements), mais également de les dépasser pour aller vers l'intérêt commun: protéger les ressources naturelles en participant au développement de la bio sur les territoires, créer de nouvelles relations commerciales équitables et durables pour une économie bio territorialisée.

► Inscrire la transparence comme le pivot d'un partenariat équitable: Comme nous le verrons par la suite (cf. fiche n°3), la transparence entre les acteurs semble être une condition sine qua none pour garantir l'équité: permettre à tous d'accéder au même niveau d'information, favoriser le dialogue pour expliquer les besoins et problématiques particulières, transparence sur l'origine géographique des produits mais également dans la construction du prix et la répartition des marges.

Créer les conditions pour instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes est un facteur de réussite important. Il est primordial d'aborder ce point précocement pour définir: Quelles sont les informations importantes à partager? Comment s'organise ce partage? Quels sont les temps d'échanges collectifs permettant de les appréhender? Comment garantir la transparence géographique? Quelle méthode pour garantir la transparence des prix?

Plusieurs points devront être mis en débat lors de la construction de ce cadre de partenariat pour définir les grands principes qui seront garants des relations futures entre producteurs et magasins. Un processus de concertation doit permettre à ces grands principes d'être partagés par les parties prenantes. Voici plusieurs thématiques à aborder :

- ▶ Approvisionnements de fruits et légumes biologiques: Quelles sont les spécificités et comment en tenir compte? Intégrer pleinement l'adaptation des espèces et variétés au territoire, tenir compte de leur saisonnalité, définir collectivement la qualité: être certifié en l'agriculture biologique, puis les niveaux d'exigence en terme d'agrément, etc.
- ▶ Approvisionnements locaux: Cette notion renvoie à des représentations et à des définitions variables selon les individus. Pour éviter toutes incompréhensions, il est déterminant de s'entendre sur la définition du local: s'agit-il d'un territoire spécifique? D'une limite administrative ou kilométrique? D'un nombre restreint d'intermédiaires? D'une notion de proximité, qu'elle soit relationnelle, géographique ou idéologique?
- ▶ Une fois la notion de proximité définie et partagée, les parties prenantes devront répondre aux questions suivantes: Quelle priorité donnée aux produits disponibles localement (priorité absolue, priorité sous condition de différentiel de prix, priorité au travers de marges différenciées préférentielles pour les produits locaux...?). Quelle complémentarité avec les offres en circuit long et autres bassins de production?
- ▶ Approvisionnement auprès d'un collectif de producteurs: De quoi s'agit-il? D'un collectif formalisé avec une entité juridique ou d'un principe associé à des pratiques collectives (réunion de planification collective, transparence pour tous et entre tous, etc.)?
- ▶ Gouvernance collective, suivi et évaluation du partenariat: Comment s'y prendre? À quelle fréquence se réunir? Quels éléments évaluer?
- ▶ Principes de durabilité économique du partenariat: inscrire le partenariat dans un temps long (pluriannuel), s'engager de façon anticipée sur les volumes, les prix, etc.

Le rôle de l'accompagnement

L'accompagnement doit tout d'abord révéler aux parties prenantes l'intérêt de passer par la co-construction d'un cadre de partenariat. Bien que cette étape soit relativement chronophage, les parties prenantes doivent être convaincues de son intérêt (facilitation des relations, gain de temps, (re)connaissance mutuelle...). Ensuite, il s'agira d'organiser les temps de discussion et de concertation qui permettront d'identifier les valeurs partagées et de définir des objectifs communs. Cette concertation doit permettre :

- ▶ D'impliquer de toutes les parties prenantes;
- ▶ De s'assurer que les objectifs et valeurs sont effectivement bien partagés;
- ▶ De vérifier que tous les points clés aient bien été abordés;
- ▶ De définir la procédure d'évaluation.

La structure tierce qui accompagne peut également jouer un rôle au-delà de la construction du partenariat. Elle peut en effet :

- ▶ Être en charge de l'évaluation et du suivi du partenariat en tant que garant des grands principes et de leur mise en application;
- ▶ Si besoin, être en médiation lors des conflits entre collectif de producteurs et distributeur(s).

Accompagner la mise en place d'un cadre de partenariat, une charte expérimentale « bio et local » dans le Nord-Pas-de-Calais

Le GABNOR a été sollicité par trois magasins Leclerc de la métropole Lilloise, courant 2013, qui souhaitaient relocaliser leurs approvisionnements en fruits et légumes bio. Pour le GABNOR, il s'agissait d'une demande nouvelle, n'ayant pas travaillé jusqu'alors la question avec des magasins sous enseigne Grande et Moyenne Surface (GMS). Le choix a été fait d'élaborer une charte de partenariat expérimentale entre les différentes parties prenantes.

Pour en savoir plus sur l'historique et comment le GABNOR a répondu à la sollicitation (cf. Fiche n°o « Méthodologie globale »).

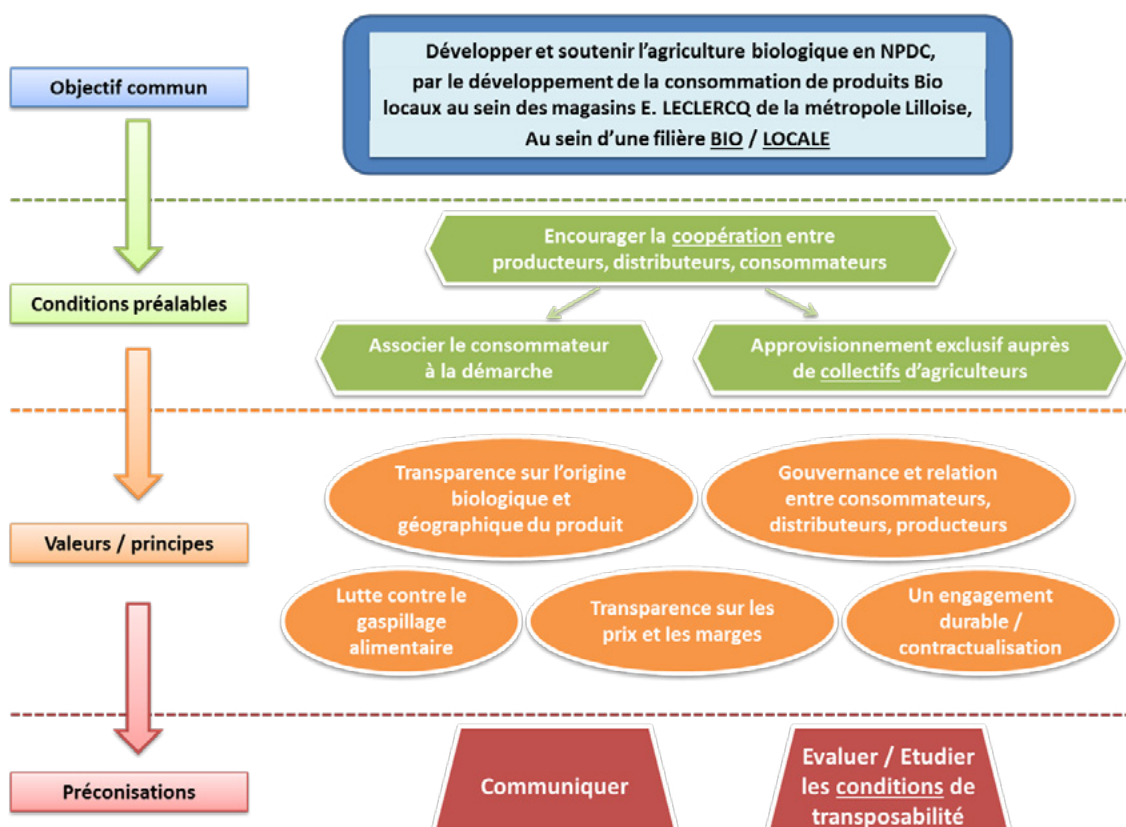
Les parties prenantes

- ▶ Le GABNOR: groupement des agriculteurs biologiques du Nord-Pas-de-Calais;
- ▶ Green Tag: société de communication et marketing qui pilote les projets « responsabilité sociale et environnementale » pour ces trois magasins;
- ▶ Norabio: organisation économique de producteurs 100% bio structurant les producteurs de fruits et légumes bio autour de la mise en marché collective en Nord-Pas-de-Calais et Picardie;
- ▶ Trois magasins Leclerc de la métropole lilloise.

Les grands principes régissant la charte

Les grands objectifs et principes ont tout d'abord été établis par le conseil d'administration du GABNOR en lien avec leur projet régional pour l'économie bio. Le refus du gré à gré direct entre les magasins et les producteurs a été l'un des principaux points de négociation entre le GABNOR et Green Tag. Les administrateurs du GABNOR considèrent en effet que les approvisionnements directs initiés entre les producteurs et la GMS amplifient la concurrence entre producteurs, atomisent l'offre et empêchent la planification collective. Des réunions et visites de fermes ont permis au GABNOR d'expliquer ce point de vue et de le faire partager à Green tag. Le GABNOR a ensuite animé l'élaboration d'une charte spécifique pour l'approvisionnement des magasins en produits bio locaux.

Les grands objectifs et valeurs de la charte expérimentale



Le travail de mise en discussion des valeurs et objectifs a permis de déboucher sur des règles de fonctionnement du partenariat. Par exemple, pour organiser la transparence sur l'origine biologique et géographique du produit, il a été décidé que :

- ▶ L'approvisionnement est 100 % en Nord-Pas-de-Calais ;
- ▶ L'offre doit être mutualisée au sein d'un collectif de producteurs formalisé pour éviter la mise en concurrence entre producteurs et l'atomisation de l'offre ;
- ▶ Un étiquetage adapté permettra au distributeur d'identifier facilement le producteur ;
- ▶ La certification bio est affichée et reconnue comme une garantie supplémentaire pour le distributeur et le consommateur.

La durabilité de l'engagement repose :

- ▶ Sur un contrat-cadre passé entre un collectif de producteurs et le distributeur, chapeauté par la charte ;
- ▶ Une fois la période de test passée, chaque magasin devra s'engager de façon pluriannuelle sur des volumes minimums annoncés en début de campagne ;
- ▶ Le magasin devra aussi valoriser des produits en conversion pour encourager les nouveaux producteurs bio.

La déclinaison opérationnelle de la charte

Cette charte GABNOR-Greentag est un préambule à tout contrat qui pourra être signé entre des collectifs de producteurs bio locaux et des magasins Leclerc. GABNOR et Green Tag seront les garants de la compatibilité de ces contrats au regard des intentions de la charte. En cas de conflit entre acteurs économiques, le GABNOR et Green Tag interviendront en tant que médiateurs.



Dans un premier temps, ce partenariat est expérimental et réduit à trois magasins Leclerc. Le transfert et la duplication de la démarche sont conditionnés à l'évaluation positive du dispositif. Un suivi-évaluation est donc prévu lors d'un bilan annuel et portera sur plusieurs volets : économique (chiffre d'affaires, volumes, etc.), perception client (satisfaction, impact sur les choix alimentaires, gaspillage, etc.), évolution des comportements d'achats (impact de la pédagogie, évolution panier moyen...) et perspectives (substitution de produits conventionnels par des produits Bio...). À suivre !