

Essai d'analyse : Le changement des échelles d'une bio-solaire

Les caractéristiques du projet de développement du jardin de Blois et de son entreprise d'insertion
(journée d'étude du 12 juillet 2018)

Pour Valérie Hanon, directrice de la structure associative Bio solidaire, le changement d'échelle porte en fait sur plusieurs sujets en même temps, ceux de la production, de la diversification des activités, de l'imbrication des territoires, des enjeux financiers et partenariaux. Ces sauts qualitatifs ne sont pas pour autant simultanés et linéaires. Ils sont le produit d'une histoire longue, en l'occurrence plus de 20 ans ponctués de temps forts (démarrage 1993, déménagement 2007, changement de direction 2014 etc.). Ces dimensions historiques sont essentielles pour comprendre le développement actuel de Bio-solaire et ses défis futurs. En ce sens, « rien n'est simple » dans ce changement des échelles du projet associatif.

1. A l'origine, la co-construction de la filière bio locale par une structure Cocagne



De 99 à 2001, Bio solidaire contractualise avec Carrefour pour la commercialisation de légume d'été en magasin. « Ça nous a sauvé » confie Valérie Hanon (ici au centre), alors tout juste arrivée dans la structure, mais dès la 2^{ème} année des conditions apparaissent puis une normalisation « fournisseurs » la troisième qui rend caduc la poursuite du contrat. Expérience classique avec la GMS à cette époque au moment où une organisation économique de producteurs bio, Val bio Centre (VBC), voit le jour au sein du GAB en 2000. La participation des représentants Cocagne au sein de l'association des producteurs (GAB et OP) est ici déterminante d'une « histoire commune », celle de la structuration d'une filière bio maraichère autonome à la recherche d'une maîtrise – par l'amont – des conditions de commercialisation. Dès lors, ils apprennent en cheminant ensemble. VBC teste une livraison pour la restauration commerciale à Paris en semi-gros entre 2001 et 2003 et échoue faute d'une logistique adaptée et d'un modèle technico-éco approprié ; en 2003 bio solidaire, fort de son expérience des paniers et de leur logistique, leur propose le déploiement du système avec une prestation incluant la gestion de clientèle, le conditionnement et la livraison à Paris. On passe ici les détails des difficultés et réussites de Bio solidaire dans cette période (2000-2005) de consolidation tech-éco de son modèle de paniers pré-payés indispensable au développement de cette diversification d'activité pour l'amont.

Pour Julien Adda, directeur du RC (et ancien DG de la FNAB), on serait là dans une des conditions de réussite d'une économie solidaire amont-aval : celle d'une co-construction entre le « client » et le « prestataire » d'un agencement marchand innovant en ce qu'il crée une activité marchande « hors

marché ». En effet, il répond à un besoin construit ensemble entre les deux structures, il n'est pas une interface entre une demande et une offre existante. Aucune autre structure ne peut proposer une offre concurrente qui ferait baisser les prix de la prestation et générerait une déstabilisation des acteurs. Les consommateurs sont aussi ici au centre de cet agencement. Valérie rappelle qu'ils sont à l'origine de la demande de livraison de paniers à Paris suite à un événement organisé lors de l'ouverture d'un premier point de dépôt avec un restaurant gastronomique. Des 40 articles de presse grand public, une grande demande de consommateurs émerge et crée les conditions de ce marché



d'économie sociale non concurrentiel. Cet agencement suppose néanmoins une professionnalisation du service au plus près des attentes des parties prenantes (comme avec les trois paniers différenciés aujourd'hui) et une gouvernance vigilante de la formalisation de l'agencement. Ici les conditions de la prestations (prix, produit) sont associées à la réaffirmation du cadre non lucratif du marché, on est bien dans une association fiscalisée à vocation non lucrative malgré ses activités commerciales. Pour autant, la « crise » de 2017-2018 entre l'OP VBC et l'association témoigne de ce besoin de culture commune entre le client coopératif et le prestataire associatif.¹ Face à la demande de baisse des coûts et d'augmentation du volume, il a fallu rappeler – preuve comptable à l'appui – la nature non lucrative de l'activité (4400€ de résultat cumulé en dix ans... mais une objectivation de la « capitalisation » réalisée sur les outils de production au fil des années, cette capitalisation étant le réinvestissement permanent dans l'outil de production de l'entreprise d'insertion).

Ces agencements marchands appellent en général un besoin de formalisation important (charte, règles...) et un investissement dans la gouvernance du projet économique et social. En ce sens, le changement d'échelle ici n'est pas que celui du volume de la prestation (4000 paniers hebdo, 170 000 à l'année) que de la maîtrise de l'évolution des transactions non marchandes entre les acteurs (division du travail, confiance des relations coopératives, sens de l'action). Resterait à pouvoir mesurer les « externalités » globale de cette chaîne de valeur élargie produite par bio solidaire (impacts sociaux et écologiques).²

En 2019, Val bio centre reprend la gestion clientèle (4600 comptes) mais Bio-solidaire a su obtenir une revalorisation de sa prestation équilibrant un exercice devenu déficitaire ces deux dernières années avec 11,5 ETP pour l'EI.

¹ On reste là tributaire d'une logique de « chaîne de valeur » qui induit la recherche de captation de l'acteur au plus près du consommateur (voir note ci-dessous sur le débat)

² Voir les travaux de [Michel Callon](#) sur les agencements marchands (Ecoles des Mines), ceux surtout d'Atemis sur [l'économie de la fonctionnalité](#) (dans le contexte de [l'écopole alimentaire](#) notamment du jardin de Vieille-Eglise), mais aussi les [réflexions](#) des think tank de l'ESS récemment autour d'une approche renouvelée des travaux de M.Porter sur la chaîne de valeur.

2. La fabrique associative des territoires est un risque à prendre



Jean-Pierre Hourdin, le président de Bio solidaire, insiste sur le niveau de reconnaissance de l'association dans son territoire depuis plus de 20 ans avec présent ce jour de l'inauguration de la nouvelle chambre froide, le président de la communauté d'agglomération, la vice-présidente du Conseil départemental et le directeur départemental du travail. Cette connaissance et reconnaissance s'incarne d'après lui dans un fléchage routier officiel du jardin, preuve de son caractère « officiel » dans le paysage local.

Valérie Hanon explique bien qu'il s'agit en fait de territoires au pluriel qui s'entremêlent dans ce projet : avec un rayon de 10Km de « chalandise – adhésion » en périphérie proche de Blois, une échelle départementale dans le cadre de la politique insertionnelle et de la commande publique en RHD, et intra et inter régionale avec des points de dépôts allant jusqu'à Orléans puis Paris. Sur ce dernier point, le territoire de conditionnement éloigné des paniers se justifie par la proximité avec les fournisseurs et la technicité de la gestion des matières fraîches et ultra-fraîches. Il y a là un point d'expertise sur la logistique éprouvée par l'expérience (celle de l'échec du projet de Paris Cocagne comme réunion des jardins d'île-de-France et de délégation de l'activité aux portes de Paris, celle de la rationalisation de la plateforme VBC de Choisy). « *On est des professionnels de la logistique* » dit Valérie pour qui « *la logistique des circuits de proximité n'est pas un problème en soi comme semblent le dire les débats autour des projets alimentaire territoriaux, le problème est simplement concret, celui de remplir le camion efficacement* ». Le maître mot de la maîtrise du territoire de la logistique devient celui de « planification » entre la production amont et l'offre faite à l'aval.

Pour la directrice, cette compréhension des territoires pluriels et imbriqués de la filière locale est la principale difficulté des Projets Alimentaires territoriaux (PAT) qui peinent à comprendre la superposition des territoires de production, de consommation, politique, administratif etc. VBC s'est aujourd'hui 12 000 consommateurs pour 45 producteurs sur de l'inter territoires local et régionaux. De fait, les 100 premiers points de dépôts créés par Bio solidaire sont le fruit d'une construction relationnelle entre la chargée de mission, Valérie à l'époque, et des lieux de vie associatifs, publics, privés, commerciaux etc.

Aujourd'hui, apparaît un dilemme avec la demande renouvelée des pouvoirs publics de créer un système d'approvisionnement de la restauration collective locale en circuits courts. Le projet présenté il y a quelques semaines devant le Conseil départemental par la directrice (devant la VP et 16 personnes du CD...) montre qu'au-delà de ses conséquences concrètes (investissements dans une plateforme départementalisée multi-canal), il est d'abord question de l'animation d'un projet politique d'économie sociale et solidaire, mixant les ressources publiques, privées et professionnelles autour d'objectifs partagés. 3 personnes pendant 3 ans pour l'ingénierie technique et surtout humaine de la définition et de la mise en œuvre de cette re territorialisation alimentaire. Le président de la communauté d'agglomération évoque également son PAT, preuve supplémentaire, selon Jean-Pierre et Valérie, d'un moment historique parce que devenu nouveau référentiel politique consensuel. Le président de l'agglo regrettant publiquement de ne pas avoir été associé au co-financement de la nouvelle chambre froide et prêt à investir dans de nouvelles perspectives...

Pour Julien Adda, on est bien ici dans la définition du territoire coopératif comme territoire de « projet humain »³, qualifié par les relations interpersonnelles qui définissent les périmètres des agencements marchands et non marchands avec la structure Cocagne. Il n’y a pas de ce point de vue une définition objectivement géographique du territoire, c’est un construit social.

Ce qui fait la force ici de cette pratique du développement local, c’est la dimension politique donnée à voir aux élu-e-s locaux d’un projet à plusieurs dimensions territoriales superposées. Par les mouvements récents de réorganisation politique et administrative des collectivités et de l’Etat, ceux-ci peinent parfois à voir mais surtout à concrétiser un projet de territoire inter-collectivité multifonctionnel (alimentation, emploi, insertion, économie, social etc.). Pas étonnant dès lors d’entendre l’élue reprocher gentiment aux responsables de ne pas en avoir été sur ce coup-là... On se rend ainsi indispensable car à même de donner une réalité aux contours parfois flous du découpage mouvant de la décentralisation. Qui d’autre que Bio solidaire pour faire exister dès à présent un projet alimentaire d’agglomération ?⁴ L’unanimité politique est un construit très difficile à réaliser, il est, selon le président, « *possible quand on est apolitique* », précisant qu’il n’a jamais accepté d’être sur une liste électorale (sollicité compte tenu de ses nombreuses responsabilités associatives).

Arriver à réaliser la vision politique des élus c’est ne pas demander pas de l’argent pour soi mais pour concrétiser ce que les élu-e-s attendent comme compréhension de leurs enjeux politiques de territoires... (cf. les mots références du portail agglomération « qualité de vie des habitants », « biodiversité », « paysage », « attractivité » etc.). Il faut mobiliser des partenariats institutionnels et professionnels qui croisent les différentes échelles de territoires. Pas d’improvisation ici mais la mobilisation d’un capital social d’élus associatif bien ancré sur le terrain dans le temps long, cette reconnaissance des acteurs publics et privés étant aussi le produit d’un travail permanent de représentation de la directrice notamment au sein des instances (CDIAE, Bio etc.).

La question nous est posée en fin de réunion du risque à prendre à accompagner aujourd’hui le projet du département du Loire-et-Cher sur la restauration collective, faisant de facto jouer à Valérie Hanon un rôle d’ingénieur projet pour plusieurs années. Il est répété que ce sujet de la commande publique en RHD (ici 30 collègues au moins en cuisine centrale non déléguée) est certes redevenu d’actualité (le responsable du département annonce 50% de bio et/ou local d’ici 2021) mais néanmoins toujours complexe dans sa réalisation (cf. la disponibilité des appros amont avec des paysans réticents sur ces volumes et prix) et fragile dans sa décision (cf. les défections de commande, changement de mandature etc.). Apparaît là clairement le paradoxe managérial du développement qui éloigne de sa structure de référence tout en lui assurant aussi un avenir (ici ne pas avoir qu’un seul client, mieux rentabiliser encore son entreprise logistique etc.). Une affaire largement partagée par de nombreux directeurs-trices de structures positionné-e-s explicitement sur le développement.

³ Voir l’institut des territoires coopératifs : <http://institut-territoires-cooperatifs.fr/territoire-cooperatif/>

⁴ Agglomération, 110 000 habitants, 43 communes : « Un territoire dans lequel espaces ruraux et urbains, patrimoine historique et espaces naturels se mêlent harmonieusement » <http://www.agglomeration.fr/>

3. La matière vivante associative résiste bien

Jean-Pierre Hourdin engage la discussion du tour de table sur sa spécificité entrepreneuriale : « *on me dit que je gère l'association comme une entreprise, je n'y vois pas d'inconvénient* », il donne l'exemple du développement des paniers val de Loire supports d'activités diversifiées d'insertion (livraison, vente, manutention etc.). Gérer comme une entreprise, cela revient « *à faire du résultat pour avoir des fonds propres et faire face aux défections quand elles arrivent* ». La direction de l'association est en mode bicéphale assumée avec un président qui oriente et une directrice qui propose et met en œuvre. « *D'où l'importance du binôme président-directeur* » pour Valérie arrivée, comme chargée de développement, en même temps que le changement de présidence en 1999. Elle insiste sur l'utilité de groupes d'échanges comme celui des « grands jardins » pour débattre de ce sujet de la gouvernance au risque de le vivre seul-e, c'est-à-dire sans possibilité de sortir de sa posture de direction en conflit.

L'association est entièrement fiscalisée, ce qui témoigne du choix de la prépondérance commerciale dans le développement sur un modèle plus caritatif basé sur les financements de fondation ou de la générosité du public. D'ailleurs, l'association avait « ouvert » son service en n'étant pas sur l'adhésion du consommateur mais sur une seule logique d'abonnement avant de revenir à l'adhésion (600 à ce jour pour 10€ chacun). Croire ou pas à la « démocratie associative » dans ce type de structure du champ économique, c'est d'abord constater que les bénévoles élus sont loin de pouvoir suivre et comprendre le quotidien de la gestion et qu'une assemblée peut se résumer à une logique de fans ou d'opposants systématiques. Pour autant les bénévoles sont utiles s'ils sont mobilisés dans des groupes de travail ou commissions spécialisées en fonction de leurs compétences.

Pour Julien Adda, on est là dans l'exemple de la plasticité associative qui permet en effet de commercer en restant non lucrative et adossée à une mission d'intérêt général. C'est ici un fonctionnement classique d'association œuvrant dans le champ économique, forcément éloignée du centre associatif à dimension exclusivement bénévole et citoyenne. Attention néanmoins à un impensé associatif qui peut produire des erreurs de gestion et/ou de projet aux conséquences désastreuses. L'expertise France active sur le plan « serres plus » met en évidence cette alerte sur la gouvernance alors que l'on parle précisément d'investissements pour des activités socio-économiques. Choisir l'efficacité d'une direction concentrée est possible quand le binôme fonctionne d'une part, dans la durée d'autre part ce qui est plus rare voire exceptionnel, mais ne garantit pas la justesse des décisions d'une logique plus collégiale qui travaille des dispositifs de contrôle et de contre-pouvoirs (comité d'orientation adossé à un CA, auditeurs externes bénévoles en plus du CAC renouvelé régulièrement etc.). Le monde associatif n'échappe pas aux bouleversements des logiques de représentations des élus entre remise en cause ambivalente de la verticalité et improbable fonctionnements horizontaux.⁵

Il pose la question du passage en SCIC pour dépasser le cadre associatif et inclure les parties prenantes, dont les salariés permanents, dans l'entreprise sociale. Pour Valérie, « *les statuts ne sont pas un sujet en soi, on peut tout faire ou presque avec l'association* » renvoyant au management interne la question de la participation des « cadres » associatifs et aux formes de l'économie sociale l'articulation des professionnels et institutionnels au projet socio-économique. Julien Adda précise néanmoins que la mobilisation d'une base sociale associative, via des événements débats etc., est indispensable pour

⁵ Voir cet article de Yannick Blanc, Président de la FONDA : <https://fonda.asso.fr/ressources/les-irreversibles> où « comment accroître l'efficacité de ces modes d'action collective, les intégrer à un ordre institutionnel d'ensemble, mais aussi énoncer un système de valeurs qui leur corresponde. » Pour le réseau Cocagne, cette question du « faire réseau » en jouant sur les coopérations internes de ses membres (quels dispositifs de coopération ? quelles valeurs et règles communes ?).

qu'elle puisse être activée en cas de défections majeures des pouvoirs publics (pétitions, etc.). L'association sans réelle base sociale est fragile, Jean-Pierre en convient.

Conclusion : Et l'insertion dans tout cela ?

Le président est très clair dès le début de la journée, « *le projet, c'est l'insertion des publics éloignés de l'emploi. Le développement sert ce projet là et rien d'autre.* » On affiche plus de 60% de « sorties positives » en n'oubliant pas de rappeler la fluctuation des années et des effets d'évolution des publics. Lors de cette inauguration, Valérie Hanon présentera les investissements dans l'appareil productif aux institutionnels du point de vue des efficacités économiques et aussi sociales attendues (ergonomie, confort, technicité pour de nouvelles compétences etc.). L'objet social est donc celui de l'insertion par l'activité économique, mis ici au service d'un projet de développement économique local avec le risque, vu de l'extérieur, de le rendre moins perceptible, comme annexe car « allant de soi » face à un nouveau dessein, une nouvelle intention d'autant mieux partagée qu'elle s'adresse à tous (« le bien manger »).

Pour les participant-e-s, il y a là matière à aller plus loin que le simple rappel des externalités insertionnelles du projet de développement économique.

Valérie rappelle le travail réalisé en certification de compétences professionnelles justement sur les supports techniques de la plate-forme (manutention mécanisée, livraison géo-localisée, vente en magasin spécialisé etc.). Du débat ressort cette réflexion : « Et si les structures Cocagne étaient les plateformes apprenantes des métiers de la transition agro-alimentaire ? ». On pense ici à une filière bio au sens large qui va de l'amont de la production et de ses relations de coopérations (collecte, livraison matières hors paniers) à un aval intégrant le conditionnement, la transformation, la logistique de distribution multi-canal à la vente spécialisée, voire à l'animation socio-culturelle (ateliers cuisine, centres sociaux etc.). Les chiffres semblent donner raison à cette perspective de travail⁶, même si ce projet social mis en synergie ne résume pas à lui seul l'étendue des enjeux d'insertion professionnel du territoire.

A suivre...

Julien ADDA, Directeur du réseau Cocagne

(juillet 2018)

⁶ +32500 emplois en 4 ans dans la filière bio ([chiffres agence bio](#)). L'emploi dans la distribution est celui qui a connu la plus forte croissance relative du fait de l'organisation des filières.