

Radio Transfo n°2 Compte rendu

La seconde émission de Radio Transfo¹ s'est déroulée vendredi 7 octobre de 13h à 14h. Elle accueillait Yves ARNAUD.

L'enregistrement audio de cette conférence est disponible sur le site de la FN Cuma ([cliquer ici](#)).

Ce compte rendu écrit n'est pas exhaustif mais en restitue les principaux enseignements.

Yves ARNAUD travaille à l'ENILV d'Aurillac, un établissement d'enseignement agricole qui dispose sur son site d'un [atelier viandes](#). Il y assure des missions de formation en transformation fermière.

Il a peu à peu développé une activité d'accompagnement pour les agriculteurs qui souhaitent développer la transformation de viande. Depuis 1998, il a ainsi accompagné la création de 224 ateliers sur la France, dont plus d'une trentaine d'ateliers collectifs. A chaque fois, il inscrit sa démarche sur 2 à 3 ans.

Il observe une explosion du nombre de projets depuis 5 à 6 ans (il rencontre environ 80 à 90 porteurs de projets par an !).

■ Prendre conscience des travaux cachés

En général, ceux qui se lancent dans un projet d'atelier collectif sont :

- Soit des producteurs qui font déjà transformer de la viande par un prestataire de service,
- Soit des producteurs qui n'ont jamais transformé ou commercialisé de viande.

Dans les 2 cas, ils sous-estiment ou méconnaissent souvent le travail que représente la gestion d'un atelier collectif. En effet, **en dehors du travail de découpe et de transformation en lui-même, de nombreuses tâches sont essentielles** et notamment :

- La gestion des plannings et l'organisation de l'atelier (qui vient transformer quoi et quand ?)
- La facturation
- La gestion de l'hygiène : mise en œuvre du [plan de maîtrise sanitaire](#), etc.
- La gestion des stocks (les bœufs, les sacs, les boyaux, etc.)
- La gestion et l'entretien du matériel
- La gestion des salariés (s'il y en a) : fiches de paie, management, etc.

Tout cela représente un temps de travail non négligeable. Mais à qui confier ces missions ?

Au salarié boucher ? Yves ARNAUD estime que cela n'est pas pertinent : un ouvrier qualifié peut travailler 35 à 40 T de viande sur une année... mais s'il fait autre chose, son rendement va bien sûr diminuer.

Du personnel qualifié (secrétaire, ingénieur qualité) ? Cela peut s'envisager après plusieurs années de fonctionnement, et dans un atelier qui traite de gros volumes, mais quand on se lance, c'est évidemment compliqué.

¹ Radio Transfo est un cycle de conférences téléphoniques organisé dans le cadre du projet Atomic.

Atomic est un projet de recherche-action sur la mise en place d'ateliers collectifs de transformation. Il est piloté par la FN Cuma et réunit de nombreux partenaires : Institut de l'élevage, Trame, Isara-Lyon, UMR Dynamiques Rurales, CFPPA de Florac et EPL de Rodez - La Roque notamment.

Ce projet bénéficie de financements du Casdar et s'étend sur la période 2011 – 2013.

Pour Yves ARNAUD, **il est donc essentiel pour la viabilité du projet que les producteurs s'impliquent eux-mêmes pour réaliser ce travail.** En pratique, différents modes d'organisation sont possibles :

- Parfois, un producteur particulièrement motivé et volontaire se charge de tout. Cette solution est évidemment reposante pour les autres mais le collectif devient dépendant d'une seule personne. A terme, c'est donc loin d'être l'idéal !
- Certains choisissent de répartir les tâches entre eux. Cela peut bien fonctionner lorsque les producteurs transforment des volumes sensiblement équivalents mais c'est rarement le cas. Souvent, ce sont donc à ceux qui font les plus gros volumes que reviennent ces responsabilités.
- Enfin, certains groupes mettent en place une rémunération pour les agriculteurs qui font ce travail.

Dans tous les cas, **la prise de conscience de ces travaux cachés et la capacité à s'organiser pour les réaliser est une étape cruciale** : « tous les projets collectifs qui ont échoués se sont heurtés à des problèmes humains, liés à ces tâches » remarque Yves ARNAUD. D'ailleurs, « 80% des projets s'arrêtent à ce stade », lorsque les producteurs réalisent qu'ils ne sont pas prêts à s'impliquer autant qu'il le faudrait.

■ Quel statut pour un atelier collectif ?

« Il n'existe pas de formule juridique idéale » juge Yves ARNAUD. La SARL est un système assez souple, mais il y a des avantages et inconvénients dans chacun des systèmes (Cuma, coopérative, GIE, etc.). Souvent, ce sont les services juridiques des Chambres d'agriculture qui accompagnent les producteurs sur ces aspects-là.

■ Comment gérer l'évolution du groupe ?

Souvent, les ateliers collectifs naissent grâce à 4 ou 5 producteurs très motivés. Mais une fois que l'outil est en place, il est fréquent de voir arriver d'autres producteurs, qui souhaitent eux aussi l'utiliser. Une situation pas toujours simple à gérer : d'un côté, cela peut contribuer à solidifier l'assise économique de l'atelier, mais « parfois, le groupe se fait dépasser par la prestation de service pour des producteurs qui n'étaient pas là au démarrage du projet ».

■ Quelles différences entre les ateliers de transformation de viande, de fruits et légumes ou de lait ?

Pour les fruits et légumes, l'approche est la même que pour la viande. L'organisation de l'atelier collectif au quotidien se fait sur des principes similaires, à ceci près que la réglementation sanitaire est plus exigeante pour les produits animaux.

Pour le lait, en revanche, l'approche est différente car la production est continue : les producteurs ne peuvent pas se répartir l'atelier par journées d'utilisation puisqu'ils en ont besoin tous les jours ! Le principe de la fruitière – avec mélange des laits et élaboration de produits communs – apparaît comme le plus pertinent.

■ Réglementation sanitaire : quelles différences en individuel et en collectif ?

Ce sont les circuits de commercialisation du producteur qui déterminent l'obligation ou non d'agrément. Ce n'est pas le collectif, en tant que tel.

Ainsi, il n'y a pas besoin d'agrément en cas de remise directe de la totalité des produits en direct du producteur au consommateur (à la ferme, sur le marché, en tournée, etc.). Lorsqu'on livre à un intermédiaire, une dispense d'agrément est possible dans des volumes et des distances limitées. Dans tous les autres cas, l'obtention de l'agrément CE s'impose.

Yves ARNAUD estime que plus de 75 % des ateliers collectifs ont un agrément : cela permet aux utilisateurs d'avoir de la souplesse en matière de commercialisation, et facilite les choses pour faire de la prestation de service. Au quotidien, le respect de la réglementation prend beaucoup de temps (traçabilité par exemple) que l'on soit en individuel ou en collectif. Ceci dit, le fait d'être regroupé peut permettre à un producteur ou à un salarié de se spécialiser davantage sur cette question, et d'alléger pour les autres cet aspect.

■ Chronologie d'un projet

La démarche d'accompagnement proposée par Yves ARNAUD :

1. Rencontre avec le groupe : prise de contact, évaluation de la motivation de chacun et sensibilisation à l'importance de s'impliquer dans le fonctionnement de l'atelier (travaux cachés)
2. Estimation des volumes à traiter en année 1 et en année 3 avec le plus tôt possible un engagement écrit des producteurs (via la création d'une association, par exemple)
3. Réflexion sur le mode d'organisation et le niveau d'agrément souhaité et recherche du lieu l'implantation de l'atelier
4. Elaboration des premiers plans (en général, il n'aborde pas cette étape avant 1 an, une fois les étapes précédentes franchies)
5. Etude de faisabilité économique
6. Formation, de l'ensemble des producteurs, et pas seulement des salariés
7. Choix du matériel et investissement
8. Accompagnement au lancement lors de la première semaine d'activité.

Il constate un pas de temps moyen de **3 à 5 ans pour la construction d'un atelier collectif**.

■ 3 conseils à des porteurs de projet

- Bien réfléchir et se poser les bonnes questions : ne pas se focaliser tout de suite sur le montant de l'investissement et « combien ça va nous coûter au kilo ? » car ces questions-là ne peuvent être abordées sérieusement qu'après 1 ou 2 années de travail.
- Remettre en question son système de production et le réorganiser au besoin de façon à dégager du temps de travail pour s'impliquer dans l'organisation de l'atelier
- S'entourer des bonnes personnes pour être accompagné.

■ 1 condition de réussite : l'implication des producteurs dans l'outil collectif

Si on doit ne citer qu'une condition de réussite, l'implication des producteurs dans l'outil collectif – et donc leur motivation et leur détermination – est la plus importante !

■ En vrac : quelques morceaux choisis issus de la discussion

Qu'est-ce qui peut provoquer l'échec d'un atelier ? Les problèmes humains. Des problèmes sanitaires peuvent aussi conduire à la fermeture d'un atelier, mais en réalité, s'ils surviennent, c'est toujours le résultat de problèmes ou de dysfonctionnement humains en amont.

Peut-on transformer de la viande et des légumes dans un même atelier ? Oui : la réglementation est plus exigeante lorsqu'on transforme des produits animaux mais « qui peut le plus peut le moins ».

Un constat : il manque des outils d'accompagnement alors que de nombreux projets émergent. Le projet Atomic s'attachera justement via Radio Transfo, des journées d'échanges ou l'étude d'ateliers de transformation en activité, à capitaliser et diffuser des références, méthodes et outils.

Plan de l'atelier. Attention : un atelier peut mal fonctionner s'il est mal agencé. Or, un outil collectif n'est pas forcément agencé de la même façon qu'un outil individuel pour des fonctions équivalentes.

Utiliser la formation-développement. Il peut être intéressant de faire financer la première partie de l'accompagnement du groupe par une formation. Même si le projet n'aboutit pas, les agriculteurs repartent en effet avec un bagage supplémentaire.

Quelles formations pour les accompagnateurs de projets ? Resolia, l'organisme de formation des chambres d'agriculture propose déjà quelques formations. Mais cela peut aussi se mettre en place ailleurs, de façon plus approfondie.

Un atelier collectif peut-il être implanté sur le terrain de l'un des membres du groupe ? Oui, mais il faut « être carré » au niveau juridique et bien formaliser les choses, pour que tout soit clair en cas de dissolution de l'atelier.

■ Contact

Yves ARNAUD

Enilv Aurillac (Ecole Nationale des Industries du Lait et des Viandes)

04 71 46 26 78

labo.viandes@wanadoo.fr

■ Renseignements sur le projet Atomic et Radio Transfo

Fabien VALORGE

Chargé de mission circuits courts et innovations coopératives

Fédération Nationale des Cuma

01 44 17 57 90

fabien.valorge@cuma.fr