

**S'entendre sur un cahier
des charges « complet »**

S'entendre sur un cahier des charges « complet »

① De quoi parle-t-on ?

Les Systèmes Alimentaires du Milieu – ou SyAM – résultent de processus de relocalisation de filières de produits alimentaires caractérisées par des flux relativement importants voire importants. Ces processus doivent surmonter de nombreux écueils ; ils demandent un engagement des acteurs, une réorganisation logistique, des innovations techniques et/ou organisationnelles, nécessitant parfois des investissements financiers.

Un SyAM idéal est un partenariat stratégique entre différents acteurs visant à cette relocalisation. Sans garantie sur la durabilité des engagements des autres acteurs de la filière, les opérateurs économiques peuvent hésiter à adopter ce type de stratégie. Une forme de confiance doit alors se construire sur le temps long. L'instauration de celle-ci est fortement favorisée par la mise en place dans le plus court terme possible de cahiers des charges précisant les règles à suivre par les différents acteurs.

Cependant, afin que se développent de véritables partenariats stratégiques et non des filières pilotées par l'aval ou l'amont, ces cahiers des charges doivent résulter de démarches aussi multilatérales que possible. Ils doivent répondre aux attentes des différentes parties prenantes et en-cela doivent dépasser la simple spécification des caractéristiques techniques du produit.

Cette fiche a ainsi pour but d'éclairer la spécificité de la construction de cahiers des charges dans le cadre de démarches SyAM. Elle peut utilement être mobilisée pour l'accompagnement des démarches SyAM, et ce dès les prémices de ces démarches, par exemple lorsqu'il y a déjà eu un test-expérimentation et qu'il devient temps de se questionner sur ce qui peut ou doit être formalisé. Le questionnement sur le cahier des charges peut permettre aux acteurs de se poser « les bonnes questions », d'explicitier les attentes de chaque partie prenante au niveau technique et commercial et d'interroger ainsi la faisabilité de la démarche.

Les résultats attendus de l'utilisation de la fiche sont d'aider à déterminer les objectifs à atteindre au moment de la rédaction de cahiers des charges et d'anticiper les difficultés qui peuvent apparaître lors de cette rédaction.

S'entendre sur un cahier des charges « complet »

② Du cahier des charges « produit » au cahier des charges « complet » : caractériser le bien et le lien

Au-delà de leur simple origine « locale », il importe pour la pérennité des SyAM que leurs produits possèdent d'autres avantages différenciatifs, au niveau de leur qualité organoleptique, sanitaire, sociale et/ou environnementale. Le consentement à payer des consommateurs ne serait en effet pas acquis sur la base d'une simple provenance locale. Le développement de SyAM ambitionne ainsi de dépasser la logique uniquement « provenance » de certaines marques territoriales.

Idéalement, les cahiers des charges doivent alors garantir ces différentes dimensions sanitaire, organoleptique, sociale et environnementale. Ils doivent donc avant tout décrire les modes de production et de transformation décidés par les acteurs du SyAM, de façon comparable à ce qui se fait dans beaucoup de cahiers des charges « produit » (agriculture biologique, label rouge, etc.). Sur ce point, ils peuvent d'ailleurs s'appuyer sur des documents existants, comme la « Charte des bonnes pratiques d'élevage » par exemple.

Mais cette attention au produit ne suffit pas pour développer des SyAM. Les cahiers des charges qui y sont élaborés cherchent aussi à caractériser la relation commerciale (prix, volumes, fréquence, durée) afin d'apporter des garanties d'engagement des différents acteurs et à aller vers des règles transparentes au niveau de la répartition de la valeur et donc de la fixation des marges et des niveaux de prix.

Il en ressort que ces « cahiers des charges SyAM » gagnent à intégrer dans un seul document les éléments habituellement contenus dans les cahiers des charges « produit » et dans les contrats commerciaux, dans une logique de mise en cohérence des engagements de chaque acteur et des bénéfices qu'ils peuvent escompter. On peut en cela les qualifier de cahiers des charges « complets ».

S'entendre sur un cahier des charges « complet »

3

Une construction multi-acteurs, facilitée par une intermédiation

Pour parvenir à caractériser « le bien et le lien », c'est-à-dire les différentes dimensions de la qualité du produit mais également une relation commerciale satisfaisante pour les différents acteurs, permettant leur engagement dans la durée, la construction des « cahiers des charges SyAM » se distingue également de celle classiquement réalisée dans les filières par sa dimension « multi-acteurs ». L'objectif de ces cahiers des charges est d'établir les droits et les devoirs de chaque partie prenante et d'être à même de formaliser les règles du jeu qui vont permettre de « faire SyAM ». Ils gagnent ainsi à être d'entrée de jeu négociés collectivement et non proposés par certains acteurs (de l'amont ou de l'aval des filières).

Les études de cas réalisés ont cependant montré que dans la pratique cette construction multi-acteurs ne constituait pas la première étape du processus de construction de ces cahiers des charges. On a ainsi pu observer des constructions de cahiers des charges :

- initiées par des producteurs et restant parfois des cahiers des charges produits, complétés par des contrats précisant la relation commerciale (exemple de la démarche Eleveurs de Saveurs Iséroises) ;
- à l'initiative des collectivités locales pour l'approvisionnement de la restauration collective ;
- à l'initiative de la distribution ou de la transformation, et négociés ensuite avec les producteurs (exemple de la démarche porc lourd).

Si la construction n'est pas directement multi-acteurs, il importe que le cahier des charges puisse faire l'objet de discussions débouchant sur un consensus entre les acteurs. Dans tous les cas, il s'avère que la présence d'une tierce partie légitime pour assurer une intermédiation facilite grandement le processus. C'est ainsi que le cahier des charges du steak haché « 100 % Roannais » a pu être négocié entre les différents acteurs avec l'appui du Pôle agroalimentaire de la Loire et de Roannais Agglomération.

Une fois établi, le cahier des charges renforce l'engagement des acteurs à l'origine du SyAM. Il les préserve également d'une certaine forme de concurrence, en permettant de sélectionner les opérateurs : définir la qualité, c'est aussi définir le périmètre des acteurs.

S'entendre sur un cahier des charges « complet »

4 Quelles difficultés potentielles pour arriver à ces cahiers des charges « complets » dans des démarches multi-acteurs ?

Les études de cas réalisées ont permis d'identifier différents obstacles à la mise en place d'un processus de construction de cahier des charges :

- Il s'avère tout d'abord que les acteurs souhaitent parfois tester la commercialisation avant de formaliser leur organisation. Ce test nécessite un cahier des charges produit, mais la discussion sur le contrat, les prix ou encore la répartition de la valeur ajoutée est repoussée à plus tard. Le risque est alors que les acteurs se contentent de ce niveau de formalisation et ne poursuivent pas l'objectif d'un cahier des charges « complet », garantissant pourtant davantage la durabilité du SyAM.
- D'autres acteurs, à l'amont comme à l'aval des filières, expriment parfois des réticences à contractualiser et à établir un cahier des charges, craignant la perte de marges de manœuvre que cela pourrait susciter. Ils évoquent un mode de fonctionnement des filières « à la confiance », rendant toute formalisation inutile et créatrice de rigidités.
- Des stratégies trop individualistes peuvent également susciter des difficultés. Certains acteurs peuvent ne pas chercher à dépasser leur propre position, à voir les intérêts des autres parties prenantes et à chercher collectivement, entre maillons, des solutions pour l'amélioration de la filière.
- Enfin, le travail sur le cahier des charges est facilité par une capitalisation préalable d'enseignements sur des démarches comparables et/ou les expériences précédentes. Si cette capitalisation n'a jamais été réalisée, cela peut représenter un obstacle à la définition d'un cahier des charges.

S'entendre sur un cahier des charges « complet »

5

Recommandations

L'approche SyAM permet d'éclairer le bien-fondé de cahiers des charges « complets », négociés dans des démarches multi-acteurs. Quatre grandes recommandations peuvent être formulées à destination des parties prenantes et des organismes d'accompagnement.

1. Mettre en place un dispositif d'animation, d'intermédiation pour accompagner les négociations entre acteurs aux différentes échelles (intra et interprofessionnelles), recourir le plus largement possible aux démarches participatives et aux outils collaboratifs.
2. Ne pas hésiter à lier « le bien et le lien », ne pas limiter les discussions sur les cahiers des charges à la question de la qualité du produit. Le cahier des charges « complet » qui en résultera sera spécifique à chaque SyAM, mais il semble peu pertinent dans les démarches SyAM de chercher à réduire les coûts organisationnels en adoptant, comme c'est souvent le cas dans les filières longues, des cahiers des charges « génériques », reproductibles à l'identique dans différentes filières.
3. Proposer la formalisation d'un cahier des charges le plus tôt possible, car elle permet de garantir les engagements de chacun, de parvenir plus rapidement à des modes d'organisation rodés, stabilisés... Toutefois, il faut veiller à ne pas aller trop loin dans la formalisation : les producteurs doivent garder la possibilité de redéfinir leur offre et leurs pratiques, à l'instar des acheteurs. Garder une marge de manœuvre peut s'avérer utile pour aller vers de nouveaux marchés par exemple. Les révisions du contrat doivent rester possibles, bon nombre des SyAM étudiés ayant connu plusieurs évolutions.
4. Réfléchir à la question du contrôle de ces cahiers des charges. La plupart des SyAM semblent fonctionner sans contrôle de leurs cahiers des charges, même lorsque ceux-ci ont été formalisés. Cette absence de contrôle est une fragilité du système, des cas de fraude et des problèmes de traçabilité ayant pu être constatés dans certaines études de cas. Pour cela, une certification par tierce partie est envisagée par différents collectifs étudiés. Des systèmes participatifs de garantie, associant différents maillons de la filière, ou des audits croisés entre différents maillons, auraient également des effets induits intéressants : renforcement de l'inter-connaissance des acteurs, de leurs pratiques, de leurs contraintes.

Mon contact
pour en savoir plus

Stéphane Fournier

Montpellier SupAgro
stephane.fournier@supagro.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

- Vidéo de présentation d'un SyAM
- Vidéo illustration du SyAM Éleveurs de saveurs iséroises
- Fiches de synthèse de 12 cas étudiés
- Focus PSDR : à la recherche des systèmes alimentaires du milieu
- Focus PSDR : que nous apprennent ces expériences de SyAM ? Un premier bilan
- Le jeu SyAM : exemple d'un jeu et mallette pour animer la construction d'un SyAM