

Louvain School of Management

**Stratégies de diversification et rentabilité dans
un projet de micro-exploitation agricole :
Implantation d'un verger, potager et élevage
en agroécologie pour un modèle
d'entrepreneuriat complémentaire**

Auteure : Sandy Manfroy
Promoteur : Éric Cornuel
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 60 en sciences de gestion
Horaire décalé

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Résumé

Ce travail de fin d'études vise à étudier les **stratégies de diversification et la rentabilité d'un projet de micro-exploitation agricole**. Le projet aborde différents aspects essentiels à la mise en place d'un projet de diversification via la création d'une coopérative agricole. L'étude examine également les défis financiers, techniques et réglementaires, tout en proposant un plan d'action détaillé pour assurer la viabilité du projet sur le long terme.

Dans un premier temps, une **analyse fonctionnelle** permet de définir les contours du projet, ses objectifs, ses choix de production, ses activités de transformation ainsi que les aspects techniques et juridiques associés. Elle est suivie d'une **analyse financière**, composée d'une estimation des investissements initiaux, d'un plan de financement, du calcul du prix de revient et du seuil de rentabilité et d'un compte de résultat prévisionnel, afin d'évaluer la viabilité économique du projet de transformation.

Ensuite, une **analyse stratégique** est réalisée. Elle inclut une étude de marché, examine le positionnement du projet sur son marché local, identifie ses forces, faiblesses, opportunités et menaces à l'aide d'une matrice SWOT, et met en évidence les facteurs clés de succès du projet. Après, les **stratégies de communication et de commercialisation** sont étudiées, avec une approche multicanale pour renforcer la visibilité locale, et une distribution axée sur les circuits courts, valorisant l'origine locale, la qualité artisanale des produits proposés.

Enfin, le **plan opérationnel** est détaillé en plusieurs phases. Un suivi est prévu via des tableaux de bord et un Balanced Scorecard pour ajuster la stratégie, et garantir la transparence du projet. L'étude est complétée par une **analyse sociale et environnementale** afin d'évaluer ses impacts positifs et sa cohérence avec les enjeux de durabilité. Des **recommandations pratiques** pour accompagner la mise en œuvre du projet sont finalement proposées.

Pour conclure, les perspectives de développement d'un projet de transformation artisanale pour les producteurs gembloutois sont encourageantes. L'analyse approfondie des dimensions économiques, techniques, sociales et environnementales met en évidence la **pertinence et la faisabilité du modèle**. Ce projet offre de réelles opportunités pour renforcer la résilience des producteurs locaux et promouvoir une agriculture durable et coopérative.

Table des matières

Introduction	1
1 Définition des concepts	3
2 Méthodologie	7
2.1 Collecte des données	7
2.2 Outils et méthodes d'analyse	7
2.2.1 Analyse fonctionnelle	7
2.2.2 Analyse financière	8
2.2.3 Analyse stratégique	9
2.2.4 Stratégie de communication et commercialisation	10
2.2.5 Plan opérationnel et prévisionnel	10
2.2.6 Analyse sociale et environnementale	11
3 Résultats.....	12
3.1 Analyse fonctionnelle	12
3.1.1 Définition du projet	12
3.1.2 Production	13
3.1.3 Transformation.....	14
3.2 Analyse financière.....	16
3.2.1 Investissements initiaux	16
3.2.2 Plan de financement.....	17
3.2.3 Seuil de rentabilité.....	21
3.2.4 Compte de résultat prévisionnel	22
3.3 Analyse stratégique	23
3.3.1 Cartographie des acteurs.....	23
3.3.2 Étude de marché.....	23
3.3.3 Positionnement stratégique	26
3.3.4 SWOT	28
3.3.5 Facteurs clés de succès.....	30
3.4 Stratégie de communication et de commercialisation.....	32
3.4.1 Stratégie de communication	32
3.4.2 Stratégie de commercialisation	33
3.5 Plan opérationnel et prévisionnel	34
3.5.1 Planification	34
3.5.2 Suivi et évolution du projet	35
3.6 Analyse sociale et environnementale	37
3.7 Recommandations	38
4 Conclusion	40
Bibliographie.....	41

Liste des figures

<i>Figure 1 : Seuil de rentabilité du coulis de tomates</i>	<i>22</i>
<i>Figure 2 : Part de marché (en valeur dépensée) du secteur alimentaire par canaux de vente en Wallonie-Bruxelles (Apaq-W, 2023).....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 3 : Canevas stratégique du projet</i>	<i>27</i>
<i>Figure 4 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des consommateurs .</i>	<i>30</i>
<i>Figure 5 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des producteurs.....</i>	<i>31</i>
<i>Figure 6 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des distributeurs.....</i>	<i>31</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Sources de capital du projet</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 2 : Récapitulatif des frais d'établissements et des sources de capital.....</i>	<i>19</i>
<i>Tableau 3 : Charges fixes du projet de transformation (coulis de tomates)</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 4 : Charges variables du projet de transformation (coulis de tomates)</i>	<i>20</i>
<i>Tableau 5 : Calcul du prix de revient du coulis de tomates</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 6 : Calcul du seuil de rentabilité pour le coulis de tomates</i>	<i>22</i>
<i>Tableau 7 : Analyse SWOT du projet « Les Producteurs Gembloutois ».....</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 8 : Axe Financier du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »</i>	<i>35</i>
<i>Tableau 9 : Axe Processus Interne - Organisation du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois ».....</i>	<i>36</i>
<i>Tableau 10 : Axe Client du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois » .</i>	<i>36</i>
<i>Tableau 11 : Axe Apprentissage du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »</i>	<i>36</i>

Liste des annexes

<i>Annexe 1 : Liste non exhaustive des partenaires potentiels.....</i>	<i>i</i>
<i>Annexe 2 : Frais d'établissement pour la mise en place de la micro-exploitation.....</i>	<i>iii</i>
<i>Annexe 3: Frais d'établissement pour le projet de transformation.....</i>	<i>iv</i>
<i>Annexe 4 : Compte de résultat prévisionnel.....</i>	<i>vi</i>
<i>Annexe 5 : Cartographie des parties prenantes.....</i>	<i>viii</i>
<i>Annexe 6 : Diagramme de Gantt.....</i>	<i>ix</i>
<i>Annexe 7 : Sustainable Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois ».....</i>	<i>x</i>

Introduction

Les **systèmes alimentaires** actuels font face à des défis majeurs : insécurité alimentaire croissante, dépendance énergétique, perte de biodiversité, dégradation des sols, crise du métier d'agriculteur. Selon la FAO, près de 2,3 milliards de personnes ne pouvaient se permettre une alimentation saine en 2022, et les modes de production intensifs aggravent les inégalités sociales et les déséquilibres écologiques (FAO, 2024). L'agriculture de demain doit répondre à de nombreux **enjeux** simultanément : produire suffisamment et sainement, avec des ressources limitées, tout en réduisant les impacts environnementaux, les risques pour la santé et en répondant aux attentes sociales.

Le **modèle conventionnel** a montré ses limites et ne répond plus aux exigences écologiques et sociales. De plus, en Belgique, le secteur agricole évolue dans un contexte de concentration croissante. La superficie moyenne des exploitations est passée de 12,49 hectares en 1980 à 38,7 hectares en 2022 (Statbel, 2024). Le nombre d'exploitations chute d'année en année (- 2,3 % entre 2021 et 2022) et les agriculteurs vieillissent. Cette tendance fragilise le renouvellement des générations et accentue la dépendance aux marchés globaux, tout en menaçant les structures locales de petite taille.

À l'inverse, des **modèles alternatifs**, tel que l'agroécologie, émergent comme des réponses pertinentes aux crises agricoles, environnementales et sociales (FAO, 2018). En parallèle, des initiatives d'économie sociale et coopérative se développent pour mieux répartir la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur agricoles. On constate également une **volonté politique de relocalisation alimentaire**. En effet, de nombreuses stratégies régionales et européennes soutiennent la transition vers des systèmes plus courts, plus solidaires, et plus respectueux de l'environnement, en encourageant l'économie sociale et coopérative.

Dans ce contexte, la **transformation artisanale via une coopérative** apparaît comme une réponse concrète aux enjeux économiques et territoriaux actuels. Le projet, implanté à Gembloux, a pour objectif de valoriser les produits des agriculteurs locaux en prolongeant leur durée de vie et en augmentant leur valeur ajoutée par la transformation. En mutualisant les

outils et en s'appuyant sur une logique de diversification, il offre une stratégie de résilience pour les agriculteurs, en répartissant les risques et en stabilisant les revenus. De plus, le projet est aussi un levier pour créer et pérenniser l'emploi agricole local et renforcer les liens entre les producteurs, les consommateurs et leur territoire.

Ce travail explore comment une coopérative peut devenir un **levier de transition** vers un modèle alimentaire local et durable, en lien avec les producteurs gembloutois. dans une approche d'entrepreneuriat complémentaire permettant un démarrage progressif tout en assurant une sécurité financière. Par ailleurs, l'approche repose sur un modèle d'entrepreneuriat complémentaire, permettant au porteur de projet de développer l'activité progressivement et de limiter les risques, tout en conservant une stabilité financière par d'autres revenus ou activités.

Problématique

Dans un contexte de crises agricoles, alimentaires et écologiques, **comment une coopérative de transformation artisanale peut-elle renforcer la rentabilité et la résilience des producteurs de son territoire ?** Et en quoi ce modèle coopératif permet-il de répondre aux besoins d'un système alimentaire local plus durable et équitable ?

Ce travail a pour objectif principal de démontrer la faisabilité d'un projet coopératif de transformation artisanale à Gembloux, destiné à valoriser les productions locales. Il s'agira d'analyser les dimensions nécessaires à sa réussite : modèle économique, stratégie de diversification, logistique, gouvernance, impact environnemental et social, stratégie de communication et de commercialisation et plan opérationnel. Le travail vise également à proposer des recommandations concrètes pour la mise en œuvre et la pérennisation de ce modèle d'économie sociale appliqué à l'agriculture.

1 Définition des concepts

Chaîne de valeur alimentaire durable

Selon la FAO, une chaîne de valeur alimentaire durable est définie comme étant : « *l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur, qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources naturelles* » (FAO, 2015). Le concept de chaîne de valeur alimentaire durable prend en compte les aspects de durabilité d'un point de vue économique, environnemental et social, qui sont des enjeux actuels mondiaux en vue d'une amélioration généralisée du bien-être, pour les sociétés actuelles et futures (FAO, 2015).

Circuits courts

La définition du circuit court admise par la Région Wallonne, définit le circuit court comme étant : « *Un mode de production et de commercialisation qui vise à rapprocher le producteur du consommateur, et ce, dans tous les secteurs. Il s'agit donc de réduire le nombre d'intermédiaires afin d'assurer un revenu équitable au producteur et renforcer les liens sociaux. À travers la proximité géographique entre les acteurs, les circuits courts permettent également de réduire les impacts environnementaux liés au transport* » (SPW, 2023).

Face à une prise de conscience croissante des enjeux écologiques, sociaux et économiques, les circuits courts suscitent un intérêt grandissant au sein de la société. En effet, De plus en plus de consommateurs souhaitent manger local, être informés sur l'origine des produits, privilégier les aliments de saison et donner un sens éthique à leur alimentation. Cette demande encourage le développement de modes de commercialisation directe ou en circuits courts qui permettent aux agriculteurs de mieux valoriser leur production en diversifiant leurs revenus et qui présentent des avantages écologiques et économiques divers (Apaq-W, 2023).

Coopérative

Une coopérative est une entreprise fondée sur la coopération et la solidarité, détenue et gérée démocratiquement par ses membres, selon le principe « un membre = une voix », indépendamment de leur contribution financière. Une coopérative est centrée sur les personnes plutôt que sur le profit, et repose sur des valeurs d'équité, de justice sociale et de durabilité. La coopérative contribue à l'économie locale en créant sur son territoire des activités économiques et emplois (Alliance Coopérative Internationale, s.d). Quand on parle de coopérative agricole, on entend mutualisation, par les agriculteurs, des moyens de production, de transformation et de commercialisation.

En Belgique, le mouvement coopératif compte 829 sociétés coopératives agréées, avec plus de 24 000 personnes salariées dans les coopératives, et un belge sur 8 est membre d'une coopérative (Économie Sociale, s. d.).

Agroécologie

L'agroécologie se situe à l'intersection d'un domaine scientifique, d'un mouvement social et d'un ensemble de pratiques agricoles (Wezel et al., 2009). En réponse aux excès de l'agriculture intensive et productiviste, elle vise à rendre les systèmes de production plus durables et cherche à concilier performance agricole et préservation de l'environnement en limitant les impacts négatifs sur les écosystèmes (Dufumier, 2023, p. 552).

Les 10 éléments de l'agroécologie, définis par la FAO, forment un cadre pour guider la transition vers des systèmes agricoles durables et atteindre les Objectifs de développement durable. En tant qu'outil d'analyse, ces 10 éléments (diversité, synergies, efficience, résilience, recyclage, co-création et partage de connaissances, valeurs humaines et sociales, culture et traditions alimentaires, économie circulaire et solidaire, et gouvernance responsable) aident à rendre l'agroécologie opérationnelle (FAO, s.d.)

En Wallonie, entre 2019 et 2024, 10 % des budgets alloués aux secteurs agricole et alimentaire ont été dédiés à l'agroécologie, témoignant d'un intérêt présent mais encore restreint pour cette approche (Amrom & al, 2024).

Micro-ferme : définition et viabilité économique

Un nombre croissant de nouvelles exploitations agricoles est aujourd'hui porté par des néo-paysans, souvent non issus du milieu agricole. Leur démarche est avant tout éthique : volonté de changement de vie, de reconnexion à la nature, de production alimentaire respectueuse de l'environnement, etc. (Allens & Leclair, 2016). Face aux obstacles que représentent l'accès à la terre et les investissements lourds nécessaires dans l'agriculture, beaucoup se tournent vers le maraîchage sur petites surfaces et nécessitant peu de matériel. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les micro-fermes (ou micro-exploitation) maraîchères biologiques, définies comme des exploitations de moins de 1,5 hectare par actif, très diversifiées (plus de 30 types de cultures), et peu voire pas motorisées (Morel, 2017).

Les micro-fermes peuvent atteindre une rentabilité économique significative, parfois même sur moins d'un hectare, voire un demi-hectare. Cette viabilité repose sur plusieurs leviers, notamment la densification des cultures rendue possible par le travail manuel, l'optimisation des ressources grâce aux associations de plantes, et la multiplication des cycles de culture. De plus, l'utilisation réduite d'intrants, le faible niveau de motorisation et d'équipement, permettent de réduire les coûts de production. Morel insiste sur l'importance d'articuler les choix techniques, commerciaux et d'investissement, dont la combinaison conditionne la viabilité globale d'un modèle agricole (Morel, 2016).

Diversification en agriculture

La diversification consiste à ajouter des nouvelles activités à celles déjà développées au sein de l'entreprise, en proposant une offre différente sur un nouveau marché (Ansoff, 1965). Dans le secteur agricole, la transformation des produits et la vente en circuits courts illustrent une forme de diversification dans le prolongement de l'activité de production. Cette dynamique s'est fortement développée au cours des vingt dernières années, portée par une demande croissante pour des produits locaux de qualité et une volonté de promouvoir un modèle agricole plus durable (Capt, 1994 ; Mondy et Terrieux, 2010 ; Traversac, 2011).

La diversification des activités permet aux agriculteurs de s'affranchir du marché global et de certaines aides, en retrouvant une maîtrise sur le juste prix de leur production, et en générant

un revenu complémentaire. En 2020, environ une ferme sur trois en Wallonie pratiquait la diversification, principalement à travers la vente en circuits courts, les travaux à façon et la transformation alimentaire des produits (Terraé, 2024).

La transformation des produits nécessite des investissements importants, souvent inaccessibles aux exploitations aux moyens limités. Face à cela, des producteurs ont créé des ateliers de transformation collectifs, permettant de mutualiser les coûts. Ces initiatives se sont multipliées ces dernières années, portées par l'essor des circuits courts (Mundler & Valorge, 2015).

2 Méthodologie

Ce travail vise à démontrer la faisabilité d'un projet micro-exploitation agroécologique et des stratégies de diversification liées, en intégrant des dimensions multiples. L'objectif est de proposer un modèle d'exploitation durable et viable, tout en identifiant les risques éventuels et en formulant des recommandations concrètes.

La méthodologie proposée est basée sur une approche pluridisciplinaire combinant des outils d'analyse fonctionnelle, financière, stratégique, sociale, environnementale et opérationnelle. Cette approche permet de construire une vision globale et réaliste du projet. Des données qualitatives (entretiens, observations de terrain, formations) et quantitatives (chiffres clés, budgets prévisionnels, données de marché) ont été mobilisées pour appuyer l'analyse.

2.1 Collecte des données

Les données nécessaires à l'étude ont été collectées à partir de différentes sources primaires et secondaires :

- **Sources primaires** : Observations sur le terrain, interviews avec des agriculteurs locaux, participation à des événements et formations organisées par Diversiferm¹ (« Les rendez-vous de la diversification », formations sur la transformation des tomates et des courgettes, sur le séchage de fruits et de plantes aromatiques et sur la transformation et conservation des légumes).
- **Sources secondaires** : Études de marché, rapports de recherche, webinaires, publications scientifiques.

2.2 Outils et méthodes d'analyse

2.2.1 Analyse fonctionnelle

Dans un premier temps, une analyse fonctionnelle permet de définir les contours du projet, de clarifier les objectifs, les choix de production et les activités de transformation. L'activité

¹ Diversiferm est une organisation dont la mission est d'accompagner les personnes dans la diversification, la production et la commercialisation de denrées alimentaires artisanales via des circuits courts.

<https://www.diversiferm.be>

de micro-exploitation ne nécessitant pas des investissements élevés, et étant donné que l'activité de diversification sera développée dans un premier temps pour des raisons techniques, les analyses financières, stratégiques, sociale et environnementales ainsi que les stratégies de commercialisation, de communication et le plan opérationnel développées seront concentrés sur le projet de transformation.

2.2.2 Analyse financière

Une analyse financière est ensuite réalisée, afin d'évaluer la viabilité économique du projet de transformation. Le logiciel Excel est utilisé pour le traitement des données financières, et l'analyse inclut les éléments suivants :

- **Investissements initiaux** : Les investissements nécessaires au démarrage du projet doivent être évalués, tant pour la production que pour la transformation. Pour la production, cela comprend l'aménagement du terrain, les équipements agricoles (serres, outils), les infrastructures (clôtures et installations pour l'élevage, irrigation, abri pour le matériel), l'achat des animaux, plants et arbres. Pour la transformation, les investissements de départ comprennent les biens d'équipement (séchoir, matériel de découpe, tables en inox, balance, chariots, ustensiles de cuisine, robot de cuisine, emballeuse, etc.), les frais de formations et d'accompagnement, les frais de logistiques (stockage et transport), et les frais divers de lancement du projet (frais juridiques, communication, assurances, label, etc.).
- **Plan de financement** : En lien avec les investissements initiaux, le plan de financement permettra de répartir ces derniers entre les différents investisseurs identifiés, et de faire ainsi la ventilation entre fonds propres, subventions, prêts bancaires, prêts via des institutions spécialisées, etc.
- **Seuil de rentabilité** : Cet outil est utilisé pour déterminer le point où les revenus générés par le projet de transformation couvrent exactement les coûts fixes et variables. Cela permettra de savoir combien de produits doivent être vendus pour couvrir les coûts.
- **Compte de résultat prévisionnel** : Il prend en compte les investissements initiaux, les coûts opérationnels et des revenus attendus pour les premières années du projet.

2.2.3 Analyse stratégique

L'analyse stratégique examine ensuite le marché sur lequel va se développer le projet, ainsi que son positionnement au sein de ce dernier, identifie ses forces, faiblesses, opportunités et menaces, et met en évidence les facteurs clés de succès du projet. Les outils utilisés pour réaliser cette analyse sont les suivants :

- **Cartographie des acteurs** : Elle permet d'identifier l'ensemble des acteurs pertinents et partenaires potentiels sur le territoire (10 km autour de Gembloux), ainsi que de visualiser leur proximité géographique. Plusieurs sources ont été croisées afin de rassembler les différents types d'acteurs dans un fichier Excel (annexe 1, liste non exhaustive) (vente à la ferme², atelier partagé de transformation³, producteurs du réseau Terraé engagés en transition agroécologique⁴, les magasins locaux du réseau d'Accueil Champêtre⁵, les fermes de Farm for Good⁶ et d'autres sources diverses). La cartographie a été réalisée avec l'outil Mymaps.
- **Étude de marché** : Des méthodes qualitatives et quantitatives sont utilisées pour recueillir des informations sur le marché local et la demande pour les produits similaires, dans le but de définir le potentiel d'écoulement local, les besoins, habitudes et attentes de la clientèle visée. Des observations de terrains permettent notamment d'identifier l'offre concurrente sur les marchés locaux. L'analyse des tendances au niveau national et local permet quant à elle d'évaluer l'évolution de la demande pour les produits issus de l'agroécologie et des circuits courts.
- **Canevas stratégique** : Il permet d'illustrer le positionnement de la marque parmi ses concurrents et de mettre en lumière les opportunités de différenciation par rapport à ces derniers.

² <https://www.rtbef.be/article/retrouvez-les-magasins-a-la-ferme-pres-de-chez-vous-carte-interactive-11321380>

³ <https://www.diversiferm.be/transformer-dans-un-atelier-partage/>

⁴ <https://www.terrae-agroecologie.be/reseau-terrae#:~:text=Ces%20groupements%20d'agriculteur-riche,objectifs%20économiques%2C%20environnementaux%20et%20sociaux.>

⁵ <https://www.accueilchampetre.be/shop/category/circuits-courts-magasins-locaux-65?category=65&search=&order=&destination=6204&range=20>

⁶ <https://www.farmforgood.org/en/the-farms/>

- **SWOT** : L'analyse SWOT est un outil stratégique visant à identifier les éléments internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) pouvant avoir un impact sur la réalisation d'un projet (Abdellaoui, 2011).

L'étude des forces reprend les avantages compétitifs du projet (approche agroécologique, circuits courts, production locale, etc.) tandis que les faiblesses identifiées permettent de mettre en lumière les améliorations nécessaires ou les risques internes au projet (saisonnalité de la production, charge de travail, etc.). L'étude des opportunités permet d'identifier les tendances du marché (demande en produits locaux, attrait pour les circuits courts, soutien institutionnel de l'agroécologie, etc.), tandis que l'analyse des menaces permet d'étudier des éléments tels que la concurrence ou les risques liés au changement climatiques.

- **Facteurs Clés de Succès (FCS)** : les FCS orientent la stratégie en identifiant les priorités et réduisent les risques en mettant en lumière les zones critiques.

2.2.4 Stratégie de communication et commercialisation

La stratégie de **communication** vise à faire connaître le projet et à sensibiliser les publics cibles (consommateurs, producteurs, partenaires) aux valeurs, engagements et offres de la coopérative. Elle permet aussi d'expliquer les démarches comme la fixation des prix ou les impacts positifs du circuit court, et de renforcer l'image positive de la marque et de la coopérative.

La stratégie de **commercialisation**, quant à elle, définit comment les produits seront mis sur le marché et via quels canaux. Elle vise à optimiser les ventes, atteindre les bonnes cibles, et répondre aux attentes des consommateurs.

2.2.5 Plan opérationnel et prévisionnel

Un **plan opérationnel** est proposé des modalités de suivi et d'évolution du projet dans le temps.

- **Diagramme de Gantt** : Cet outil permet d'élaborer un plan opérationnel détaillé pour les premières années, avec des phases divisées en étapes concrètes à suivre.

- **Balanced Scorecad** : Cet outil de pilotage stratégique permet de suivre la performance d'un projet selon 4 axes clés : financier, client, processus interne et apprentissage. Pour chacun de ces axes, des objectifs sont définis et des indicateurs sont élaborer afin de les atteindre. Ce outil permet de suivre l'évolution de la coopérative et d'évaluer l'efficacité des actions menées. Il est utilisé pour suivre la progression, prendre des décisions stratégiques et identifier les points d'amélioration.
- **Tableaux de suivi** : Plusieurs tableaux Excel sont créés afin de suivre l'évolution des coûts, des revenus et des marges. Ces tableaux aideront à ajuster la stratégie en fonction des performances réelles par rapport aux prévisions.

2.2.6 Analyse sociale et environnementale

L'étude est complétée par une **analyse sociale et environnementale**, indispensable pour un projet agroécologique, afin d'évaluer ses impacts positifs et sa cohérence avec les enjeux de durabilité.

- **Sustainable Balanced Scorecad** : Il ajoute un cinquième axe au Balanced Scorecad, en prenant en compte impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les Objectifs de Développement Durable (ODD), établis en 2012 lors de la Conférence de Rio, prolongent les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) afin de répondre aux défis politiques, écologiques et économiques mondiaux (Nations Unies, s.d.). Les ODD, organisés autour de cinq grands axes, constituent un cadre pertinent pour définir des objectifs durables propres au projet. En tenant compte ESG, certains ODD seront sélectionnés parmi les 17 existants et approfondis dans le cadre du Sustainable Balanced Scorecard.

3 Résultats

3.1 Analyse fonctionnelle

3.1.1 Définition du projet

Raison d'être du projet

Ce projet est né d'une volonté de valoriser les productions locales tout en apportant une réponse aux défis actuels du système agroalimentaire. Il se nourrit d'un attachement fort à la région et vise à renforcer la résilience face aux enjeux du changement climatique ainsi qu'aux crises récentes et à venir. En créant des réseaux locaux solides et en encourageant l'entraide entre les acteurs, l'objectif est de consolider les circuits courts innovants et équitables déjà existants et en développer de nouveaux. Ce projet est donc une réponse concrète à la nécessité de développer des alternatives alimentaires locales, durables et solidaires. L'objectif est de permettre aux maraîchers et producteurs locaux de valoriser leurs surplus en période d'abondance, lorsque les prix chutent, en transformant ces produits afin de les stocker et de les vendre ultérieurement avec une meilleure rentabilité.

Activités développées

Ce projet vise à contribuer à la transition vers un système alimentaire plus durable, local et équitable. Il se structure autour de deux activités complémentaires : une activité de production agroécologique et une activité de transformation.

La **première activité** repose sur le développement d'une micro-exploitation en agroécologie, intégrée dans le territoire de Gembloux. Cette exploitation a pour objectif de produire principalement des fruits et légumes en respectant les principes de l'agroécologie : respect des cycles naturels, biodiversité, fertilité des sols, limitation des intrants chimiques, et préservation des ressources.

La **seconde activité** est centrée sur la transformation et la valorisation des produits locaux. Le projet vise à valoriser les produits des maraîchers et agriculteurs de Gembloux. Il prévoit la création d'une coopérative de producteurs et d'une marque commune, avec des appellations ultra-locales affirmant une forte identité territoriale. La coopérative assurera la transformation locale des produits, en favorisant l'usage de contenants en verre réutilisables et en garantissant des aliments sains et de qualité. En s'appuyant sur des partenariats avec

des ateliers de transformation, coopératives et initiatives existantes, le projet mutualise ressources et savoir-faire pour renforcer les circuits courts. Il promeut également une production durable, une consommation locale responsable et un lien renforcé entre producteurs et consommateurs. L'autonomie et la rentabilité des acteurs du système alimentaire sont également au cœur de cette initiative, pour un modèle à la fois viable et équitable.

Localisation

Ce projet s'ancre dans le territoire de Gembloux, en impliquant exclusivement des producteurs de la commune et ses environs (rayon d'environ 10km) et en privilégiant une transformation et une distribution au sein de ce même périmètre. Cela garantit ainsi une forte identité locale et une cohérence avec les principes des circuits courts. L'objectif est de renforcer un système alimentaire de proximité, où les produits sont cultivés, transformés et consommés localement, sans intermédiaire superflu.

3.1.2 Production

L'activité de production repose sur une micro-exploitation de 15 ares à Gembloux, structurée en trois pôles complémentaires : verger, potager et petit élevage. Cette organisation vise à renforcer les synergies entre les différentes composantes du système, en s'appuyant sur les principes de d'agroécologie, d'autonomie et de circularité.

- **Verger** : Il comprend des arbres fruitiers haute tige (pommiers, poiriers, pruniers, cerisiers) ainsi que des haies fruitières (groseilliers, cassissiers, framboisiers). Il est connecté à l'élevage car les poules pâturent dans le verger en nettoyant et fertilisant le sol et en réduisant les ravageurs. Le verger sert également de brise-vent pour le potager et abrite les auxiliaires, ce qui favorise la biodiversité.
- **Potager** : Il est composé de planches permanentes cultivées manuellement. Les principes de permaculture sont appliqués (rotation, la diversité, les associations de cultures et la couverture permanente des sols). L'objectif est de se diversifier en favorisant, en plus des cultures classiques, des cultures à haute valeur ajoutée (micropousses, champignons, fleurs comestibles, plantes aromatiques, etc.) et/ou différentes de celles déjà proposées par les maraîchers locaux. Au niveau des

interactions avec le reste du système, les fientes de poules sont compostées et appliquées sur les planches tandis que les déchets végétaux nourrissent les animaux.

- **Élevage** : il comprend 30 poules (mixtes pondeuses et de chair) logées dans un poulailler mobile. Un abattoir de volaille de proximité se situe à Namur, la Fabrique Circuit Court, et facilite l'abattage local des poules.
- **Technique** : Un système de récolte d'eau de pluie et d'irrigation sera installé pour limiter la main d'œuvre et optimiser les ressources en eau. Des oyas seront également placés pour faire face aux périodes de sécheresse.

Les produits de la micro-exploitation sont soit autoconsommés, soit vendu en vente directe ou soit transformés via la coopérative.

3.1.3 Transformation

L'initiative vise à répondre aux besoins des producteurs gembloutois en leur permettant de valoriser leurs surplus tout en conservant une autonomie sur la commercialisation de leurs produits transformés. Ces derniers seront principalement destinés au marché local, avec un objectif clair : que chaque producteur puisse récupérer une partie des produits finis pour les intégrer à son propre circuit de vente (magasin à la ferme, marchés, vente directe). La transformation permet de diversifier les revenus des producteurs, de lisser les pics de production et de limiter les risques liés à la production (pertes dues aux aléas climatiques, surplus non écoulés en frais, fluctuations des prix du marché, saisonnalité marquée de certaines cultures, etc.).

De plus, le projet encouragera la mise en réseau des producteurs en leur offrant la possibilité de distribuer, aux côtés de leurs propres productions, les produits transformés issus des autres membres de la coopérative. Cette approche collective renforce l'ancrage local et la solidarité entre les acteurs du territoire.

Objectifs spécifiques

Le projet vise à structurer une filière locale de transformation alimentaire en créant une coopérative de producteurs à Gembloux. Les **objectifs spécifiques** sont :

- **Valoriser les productions locales** en transformant les produits et surplus des maraîchers et agriculteurs membres de la coopérative.
- **Assurer une rémunération juste des producteurs** en créant de la valeur ajoutée par la transformation et en favorisant les circuits courts.
- **Promouvoir des pratiques agroécologiques**, en incitant les producteurs à suivre une chartes ou un cahier des charges respectueux de l'environnement.
- **Créer une marque locale forte** pour sensibiliser les consommateurs et renforcer leur lien avec les producteurs locaux.
- **Mutualiser les ressources et infrastructures** (équipements, logistique, compétences) pour optimiser les coûts et la rentabilité de la coopérative.

Aspects techniques

L'activité de transformation alimentaire du projet vise à valoriser localement les produits frais issus de la micro-exploitation et des producteurs partenaires via des procédés artisanaux. Cette activité portera principalement sur la **transformation d'aromates et de légumes** dont les rendements sont élevés sur une période réduite (tomates, courgettes, courges, etc.), en exploitant des techniques telles que le séchage (ex. : épices, tomates séchées, lavande, ail, piments, tisanes, etc.), la confection de sauces (coulis, bolognese, chili, etc.), soupes, pickles et autres, inspirés des formations données par DiversiFerm.

L'atelier de transformation est **certifié bio** afin de permettre aux producteurs engagés dans cette démarche de préserver la valeur ajoutée et les efforts liés à leur mode de production. Toutefois, le projet veille à ne pas exclure les producteurs locaux ne disposant pas du label bio, notamment en raison des coûts que celui-ci peut représenter pour les très petites exploitations. Des formations sont proposées afin d'accompagner ces producteurs vers des pratiques plus durables et responsables, en collaboration avec des structures spécialisées telles que House of Agroecology.

La transformation des produits pourrait s'effectuer dans **l'atelier partagé** de la Fabrique du Circuit Court, un espace parfaitement adapté aux besoins du projet, ou en collaboration avec la coopérative Agricovert, qui dispose également d'une cuisine dédiée à la transformation

alimentaire. L'utilisation d'un atelier partagé permettrait de réduire les coûts initiaux liés à l'investissement matériel et d'avoir l'assurance respecter les exigences sanitaires et d'hygiène.

Une attention particulière sera donnée aux pratiques de **circularité** et de **0 déchet**. Par exemple, des solutions de réemploi de bocaux en verre seront mises en œuvre grâce à des collaborations avec La Bocalerie de la Fabrique Circuit Court pour le lavage et la gestion des contenants. De plus, une dimension anti-gaspillage est intégrée via des recettes permettant la valorisation des invendus en produits transformés.

Aspects juridiques

Le choix de la **forme juridique d'une coopérative** s'inscrit dans la philosophie du projet, qui vise à mutualiser les ressources, favoriser l'implication collective et promouvoir un modèle durable et équitable, en cohérence avec les principes de l'agroécologie et de l'économie sociale. La coopérative développera une gouvernance participative garantissant une prise de décision collective, une répartition équitable de la valeur et une gestion transparente.

Sur le plan économique, la structure coopérative facilite l'accès à certaines subventions spécifiques ou les dispositifs d'appui à l'économie sociale. De plus, elle permet de mettre en commun les moyens de production, de transformation et de commercialisation, réduisant ainsi les coûts individuels tout en augmentant la capacité d'investissement collective.

3.2 Analyse financière

3.2.1 Investissements initiaux

Production

L'activité de micro-exploitation impliquant des investissements limités (annexe 2) qui seront financée en fonds propres, et la diversification étant prévue comme première étape de développement, la suite de cette étude se concentrera davantage sur le projet de transformation.

Transformation

Les investissements initiaux sont composés : des biens d'équipement pour la transformation ; des formations et accompagnements au lancement d'une activité de transformation artisanale et au montage de la coopérative ; du matériel nécessaire pour la logistique et le stockage ; de l'inventaire d'ouverture et d'un budget dédié à la communication. De plus, les loyers et frais administratifs et les salaires pour la première année de lancement du projet ont également été inclus dans ces investissements initiaux car elle constitue une année test pour le projet (annexe 3).

3.2.2 Plan de financement

Le projet de transformation disposera d'une stratégie de financement diversifiée, afin de limiter les risques pour les porteurs du projet. Au-delà des fonds propres disponibles, cela inclut la recherche de subventions publiques, de mécénat, ainsi que des partenariats avec des acteurs privés ou des institutions financières responsables.

Une première demande de financement a déjà été introduite auprès de la **Fondation Roi Baudouin** dans le cadre de son appel à projets « Agriculture durable : Collaborations dans les circuits courts ». Cette démarche vise à obtenir un soutien initial pour impulser la mise en place de la coopérative et structurer les premières collaborations entre producteurs. Ce financement permettrait de consolider les bases du projet tout en renforçant sa légitimité auprès d'autres partenaires et bailleurs potentiels.

Dans un second temps, l'objectif est d'obtenir un soutien via la **bourse en économie sociale** portée par la Wallonie, qui permettrait de lancer le développement de la coopérative et de financer les biens d'équipement pour la transformation ainsi que l'inventaire d'ouverture.

Par la suite, le projet mobilisera d'autres sources, notamment des subventions publiques pour l'investissement, des partenariats avec des acteurs privés ou des institutions de financement éthique comme Crédal ou ayant pour objectif de soutenir les coopératives comme W.alter.

Cette approche de financement diversifié permettra de répartir les risques, d'assurer une stabilité à long terme, et d'installer durablement une dynamique économique en lien avec les

principes de l'économie sociale. La coopérative aura ensuite recours au prêt bancaire pour compléter son financement.

SOURCES DE CAPITAL

INVESTISSEMENTS INITIAUX	MONTANT
Fonds propres	12 000,00 €
Subventions	61 420,00 €
Total	73 420,00 €

PRÊTS BANCAIRES	MONTANT
Banque	7 000,00 €
Total	7 000,00 €

AUTRES PRÊTS	MONTANT
W.Alter / Crédal	13 000,00 €
Total	13 000,00 €

Tableau 1 : Sources de capital du projet

Finalement, les producteurs qui investissent des parts coopératives dans un outils de transformation pour leurs produits agricoles ont droit à un soutien de la région wallonne à hauteur de 2 000€ par producteur. Cependant, au 16/12/2024, le gouvernement wallon a suspendu les aides à la Transformation et la Commercialisation de Produits Agricoles (aides TCPA), la mise à jour de cette aide devra donc être suivie, car elle constitue un levier important pour la mobilisation des producteurs dans le projet.

Le tableau récapitulatif ci-dessous (tableau 2) permet de mettre en parallèle les frais d'établissement nécessaires et les sources de capital envisagées.

RÉCAPITULATIF

SOURCES DE CAPITAL	TOTAUX
Investissements initiaux	73 420,00 €
Prêts bancaires	7 000,00 €
Autres prêts	13 000,00 €
Total	93 420,00 €

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT	TOTAUX
Bien d'équipement	12 750,00 €
Formations et accompagnement	8 440,00 €
Logistique	2 500,00 €
Loyer et frais administratifs	11 580,00 €
Inventaire d'ouverture	29 310,16 €
Communication	2 800,00 €
Salaires	22 500,00 €
Réserve pour imprévus	3 000,00 €
Total	92 880,16 €

Tableau 2 : Récapitulatif des frais d'établissements et des sources de capital

Les produits transformés et leurs recettes ne sont pas encore déterminés. Le rentabilité sera donc calculée sur un produit transformé qui sera certainement proposé étant donné la production élevée sur une courte période. L'outil développé pourra ensuite être utilisé pour calculer la rentabilité des autres produits.

Le produit transformé étudié est le coulis de tomates. C'est un produit facile à produire mais à faible valeur ajoutée. Les données utilisées ont été en partie tirées d'une présentation sur « comment calculer son prix de revient et assurer la rentabilité », donnée par l'organisme Accueil Champêtre dans le cadre des rendez-vous de la diversification, organisé par Diversiferm.

Pour calculer le prix de revient de la production du coulis de tomates, les **charges fixes** ont été calculées dans le tableau 3 (investissements, salaires, frais financiers, de communication et divers). Les amortissements ont été évalués afin de pouvoir estimer un coût annuel pour chaque charge fixe. L'hypothèse que la production de coulis de tomate ne sera qu'une activité

de transformation parmi d'autres et que ces charges fixes seront réparties de manière égale sur une dizaine de produits transformés est également émise.

Charges fixes	Amort.	Prix achat	Coût annuel
Investissements			
Séchoir professionnel	5	5 000 €	1 000,0 €
Matériel de découpe	5	500 €	100,0 €
Tables inox	5	700 €	140,0 €
Emballeuse sous-vide	5	500 €	100,0 €
Étiqueteuse	5	600 €	120,0 €
Balance de précision (pour épices et thés)	5	150 €	30,0 €
Balance industrielle	5	300 €	60,0 €
Moulin à épices professionnel	5	400 €	80,0 €
Robot cuisine	5	400 €	80,0 €
Évier inox (normes HACCP)	5	600 €	120,0 €
Chariots et bacs de manutention	5	300 €	60,0 €
Ustensiles de préparation (planches à découper, récipients, tamis)	5	300 €	60,0 €
Chambre froide	5	1 500 €	300,0 €
Matériel de transformation divers (pHmètre, casseroles, ustensiles, etc.)	5	1 500 €	300,0 €
Salaires			22 500,0 €
Frais financiers			147,0 €
Frais de communication			500,0 €
Frais divers			
Assurances			500,0 €
Frais d'analyse			300,0 €
Total		12 750 €	26 497,0 €
Total / type de produit transformé			2 649,7 €

Tableau 3 : Charges fixes du projet de transformation (coulis de tomates)

Les **charges variables** ont été calculées dans le tableau 4 : matières premières, conditionnements, consommables et loyer. En effet, étant donné que le loyer est lié à une location à la journée, il sera considéré comme une charge variable.

Charges variables	Quantité / fabrication	Coûts / unité	Coûts / fabrication
Matières premières			
Tomates	110	1,0 €	110,0 €
Épices	0,2	20,0 €	4,0 €
Autres	1	10,0 €	10,0 €
Conditionnements			
Pots & couvercles	41	0,6 €	24,6 €
Étiquettes	41	0,1 €	4,1 €
Consommables			- €
Eau & électricité	1	10,0 €	10,0 €
Produits d'entretien	1	1,0 €	1,0 €
Petit matériel	1	1,0 €	1,0 €
Loyer	0,5	100,0 €	50,0 €
Total / Cycle		143,7 €	214,7 €
Total / kg			5,2 €

Tableau 4 : Charges variables du projet de transformation (coulis de tomates)

Le calcul des charges fixes et des charges variables permettent de calculer les charges totales, qui sont utiles pour calculer le **prix de revient** qui dépendra du volume produit. On fixe un prix de vente estimé à 8€/litre. Il est important de noter que la fixation des prix dans le cadre du projet s'appuiera sur une approche économique équitable et transparente. Les prix seront déterminés à partir des coûts réels de production, intégrant les charges liées à la production, à la logistique, et à la distribution, tout en excluant toute forme de vente à perte. Cette méthode garantit une rémunération juste pour les producteurs, en cohérence avec les objectifs de diversification des revenus et de répartition équitable des bénéfices au sein de la coopérative.

Le résultat unitaire est ensuite calculé en faisant la différence entre le prix de vente et le prix de revient, et le résultat total en multipliant par le nombre de pots produits (tableau 5).

Calcul du prix de revient	Cout / cycle	Cout 10 cycles	Cout 30 cycles	Cout 60 cycles	Couts 100 cycles
Nombre de cycles	1	10	30	60	100
Charges					
Charges fixes	2 649,7 €	2 649,7 €	2 649,7 €	2 649,7 €	2 649,7 €
Charges variables	214,7 €	2 147,0 €	6 441,0 €	12 882 €	21 470,0 €
Charges totales	2 864,4 €	4 796,7 €	9 090,7 €	15 531,7 €	24 119,7 €
Nombre de pots produits	41	410	1230	2460	4100
Prix de revient	69,9 €	11,7 €	7,4 €	6,3 €	5,9 €
Temps de travail (h)	4	40	120	240	400
Temps de travail (jours)	0,5	5	15	30	50
Prix de vente (€/pot)	8	8	8	8	8
Résultat					
Résultat unitaire	-61,86 €	-3,70 €	0,61 €	1,69 €	2,12 €
Résultat total	-2 536,40 €	-1 516,70 €	749,30 €	4 148,30 €	8 680,30 €

Tableau 5 : Calcul du prix de revient du coulis de tomates

3.2.3 Seuil de rentabilité

Le point mort, ou seuil de rentabilité, correspond au niveau de chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre l'ensemble de ses charges, sans réaliser ni perte ni bénéfice. Il permet de déterminer le volume de ventes minimum à atteindre pour que l'activité devienne rentable, et se calcule comme suit : **Seuil de rentabilité (SR) = CF / (PV – CVU)**, où :

- **F** représente les charges fixes annuelles,
- **PV** est le prix de vente unitaire,
- **CVU** correspond au coût variable unitaire.

Calcul du prix de revient	Abréviations	Calcul	Seuil de Rentabilité
Nombre de cycles			23
Charges			
Charges fixes	CF		2 649,7 €
Charges variables	CV		4 938,1 €
Charges variables unitaires	CVU	CV / n	5,2 €
Charges totales	CT	$CF + CV$	7 587,8 €
Nombre de pots produits	n		943
Prix de revient	PR	CT / n	8,0 €
Prix de vente (€/pot)	PV		8
Résultat			
Résultat unitaire	RU	$PV - PR$	-0,05 €
Résultat total	RT	$RU * n$	-43,80 €
Seuil de rentabilité	SR	$CF / (PV - CVU)$	958,8495163

Tableau 6 : Calcul du seuil de rentabilité pour le coulis de tomates

On constate donc que le coulis de tomates sera rentable après la production de 959 pots, c'est-à-dire après 24 cycles (23,38 cycles exactement). La figure 1 ci-dessous illustre le seuil de rentabilité, à l'intersection entre le chiffre d'affaires et les coûts totaux.

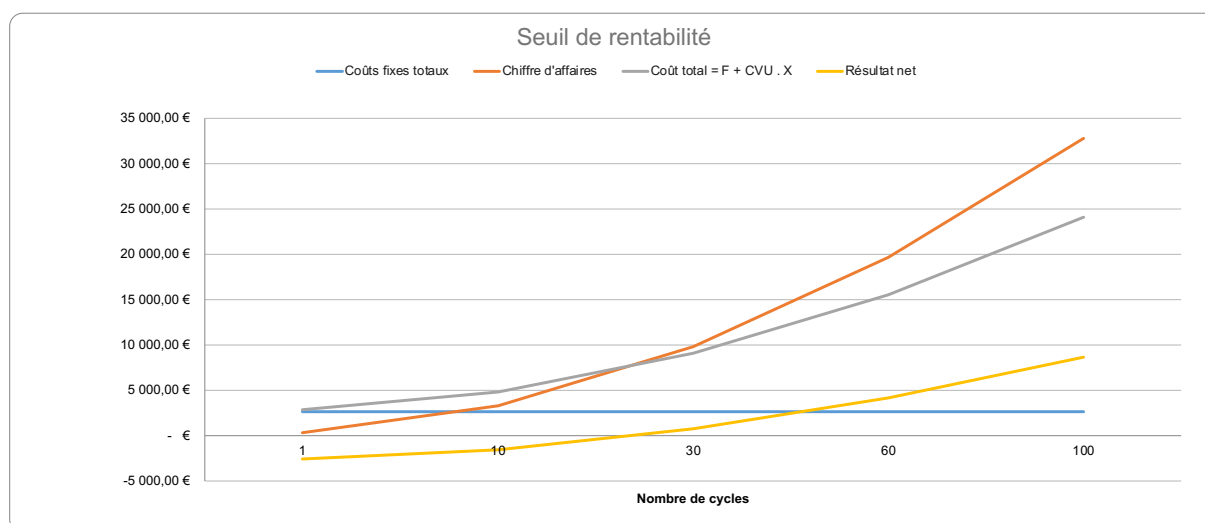


Figure 1 : Seuil de rentabilité du coulis de tomates

3.2.4 Compte de résultat prévisionnel

Les prévisions pour la première année sont établies selon une méthodologie distincte des années suivantes, car il s'agit d'une année test. Ainsi, les loyers ne sont pas inclus dans les charges variables et le budget alloué à la formation est particulièrement élevé. De plus, les dépenses liées à la logistique et à la communication sont comptabilisées en charges non récurrentes, tandis que les subventions figurent parmi les produits non récurrents. Le chiffre

d'affaires reste limité, en raison d'un nombre restreint de produits commercialisés cette année-là, avec environ 144 cycles de production prévus.

Par extrapolation, on estime que :

1. Le projet fera 504 cycles de transformation avec 41 produits de 1kg par cycle, ce qui équivaut à 252 jours ouvrables en tout, pour la transformatrice et le saisonnier ;
2. Une dizaine d'autres produits seront transformés ;
3. Les autres produits auront des coûts de transformation plus élevés (charges variables 20% plus chères), ainsi qu'un plus grand prix de vente (10€/kg) ;

Le compte de résultat prévisionnel, élaboré sur la base de ces hypothèses et présenté en annexe 4, démontre la viabilité du projet. Il conviendra toutefois d'ajuster les volumes de produits transformés en fonction des produits locaux disponibles, et de réaliser une analyse de rentabilité spécifique pour chacun des produits transformés envisagés.

3.3 Analyse stratégique

3.3.1 Cartographie des acteurs

La cartographie des acteurs a été réalisée dans le but de mieux comprendre l'écosystème territorial dans lequel s'inscrit le projet de coopérative (annexe 5). Elle permet d'identifier les parties prenantes clés (producteurs, transformateurs, distributeurs spécialisés, et institutions locales). Cette cartographie permet d'avoir une vision claire des débouchés et synergies possibles, facilite le ciblage des partenariats et les canaux de distribution les plus pertinents. Cette analyse préalable est ainsi un outil stratégique pour structurer une dynamique locale et renforcer ainsi l'ancrage territorial du projet.

3.3.2 Étude de marché

Contexte territorial

La commune de Gembloux est un pôle d'expertise agricole reconnu en Wallonie, notamment grâce à la présence d'institutions clés comme Gembloux Agro-Bio Tech, spécialisée en sciences agronomiques, l'Institut Technique Horticole, le Centre wallon de Recherches agronomiques (CRAW), la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), Diversiferm, Eclasio, etc. Ces

structures font de Gembloux un territoire clé pour l'innovation et le développement de projets agricoles.

En parallèle, Gembloux bénéficie déjà d'un tissu d'acteurs engagés dans l'agriculture locale et les circuits courts, tels que la coopérative Agricovert ou l'asbl Ekikrok, qui promeuvent une alimentation locale, durable et solidaire.

Cette dynamique crée un **environnement favorable** à l'émergence d'un projet coopératif axé sur la production agroécologique et la transformation artisanale.

Analyse de la demande

En 2023, l'Observatoire de la Consommation de l'Apaq-W a lancé une étude relative à la consommation de produits issus des circuits courts, basée sur un panel représentatif de 1.500 Belges francophones âgés entre 18 et 64 ans (Apaq-W, 2023). Selon cette étude, 74% des Belges francophones sont attentifs à l'origine des produits qu'ils consomment. Cette étude met en évidence les résultats suivants :

- **Fréquence de consommation** : 12 % des personnes interrogées déclarent consommer des produits wallons quotidiennement, 46 % au moins une fois par semaine, 30 % une à plusieurs fois par mois, tandis que 13 % en consomment rarement, voire jamais.
- **Part de consommation de produits locaux** : La part de produits wallons dans la consommation est plus grande chez les habitants des communes rurales, pour les 18-34 ans, les hommes et en Wallonie.
- **Types de magasin considérés comme « circuit court »** : Pour 77 % des répondants, les boucheries ou magasins à la ferme ainsi que les coopératives agricoles représentent des points de vente typiques des circuits courts, en faisant le canal le plus identifié comme tel. Les marchés suivent avec 62 %, puis les magasins spécialisés à 55 %.
- **Fréquence d'achat et produits achetés en circuit court** : La fréquence d'achat en circuit court a légèrement reculé depuis 2021, mais les produits alimentaires restent les plus achetés, en particulier les œufs ainsi que les légumes frais, surgelés ou conservés en bocaux.
- **Leviers et freins à l'achat en circuit court** : Parmi les principaux leviers d'achat en circuit court, 98 % des répondants mettent en avant l'aspect local et la qualité des

produits, suivis par le respect de l'environnement (97 %). La relation directe avec le producteur est citée par 96 % et le bien-être animal par 88 % des répondants. En revanche, les freins identifiés concernent principalement le prix et la disponibilité limitée des produits.

- **Dépenses en produits issus du circuit court** : Les jeunes adultes (18-34 ans) ainsi que les classes sociales inférieures consacrent une part plus élevée de leur budget alimentaire aux produits issus du circuit court
- En 2022, la part de marché des grandes et moyennes surfaces a reculé par rapport à 2016 et 2021, malgré une hausse des dépenses en Hard Discount. Cette baisse profite à d'autres circuits de distribution, notamment les achats en ligne, la catégorie 'Autres' (incluant les magasins à l'étranger ou alternatifs), les magasins bio, et surtout les circuits courts, qui atteignent désormais 7,4 % de part de marché et se placent au 3^e rang des canaux de vente alimentaire (figure 2). Cette tendance confirme que **le circuit court reste porteur en Belgique francophone**.

Graphique 1 - Part de marché (en valeur dépensée) du secteur alimentaire par canaux de vente en Wallonie-Bruxelles
Année 2016-2021-2022

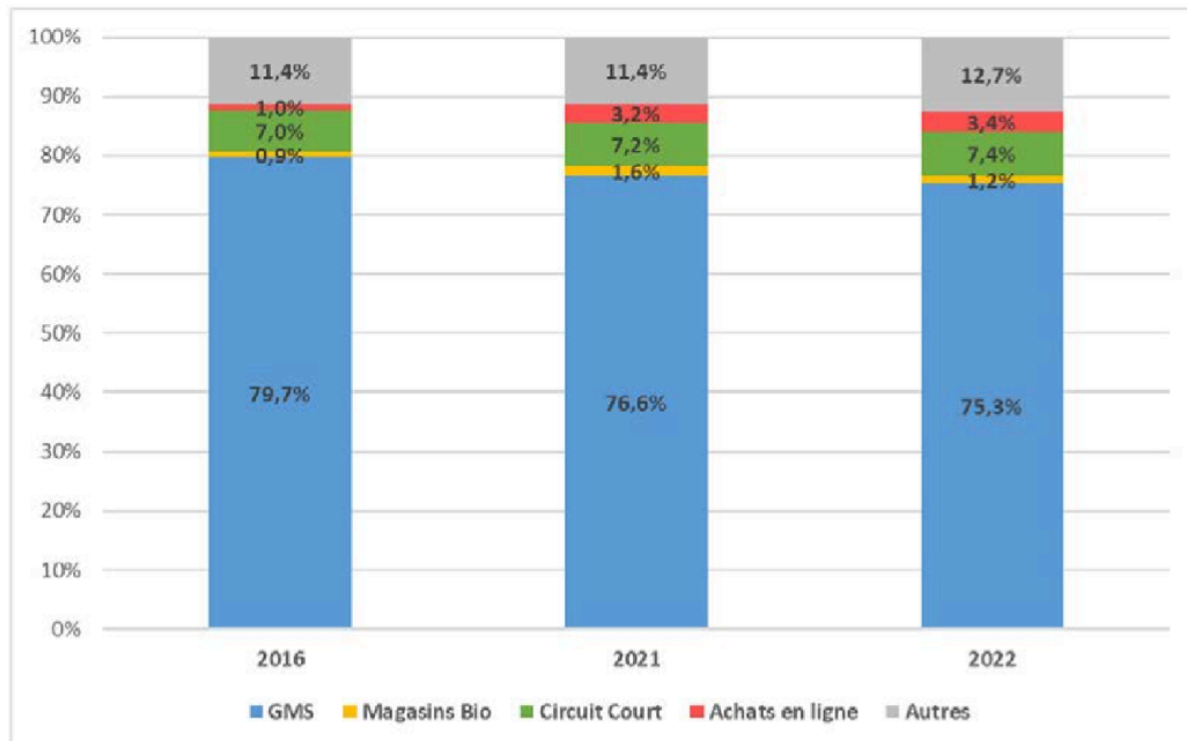


Figure 2 : Part de marché (en valeur dépensée) du secteur alimentaire par canaux de vente en Wallonie-Bruxelles (Amaq-W, 2023)

Le projet cible en priorité les consommateurs locaux : **ménages et restaurateurs**. Ce public exprime une demande croissante pour des produits alimentaires sains, traçables, locaux et respectueux de l'environnement. Les collectivités (cantines, écoles) sont également à l'étude, certaines d'entre elles cherchant des alternatives durables.

Les produits transformés artisanaux connaissent une forte attractivité, notamment lorsqu'ils sont présentés dans des circuits courts, avec un étiquetage transparent sur l'origine, le mode de production, et la rémunération des producteurs. Cette demande est également portée par un intérêt accru pour le « manger local ». Les produits transformés à base de légumes et de fruits de saison sont particulièrement bien perçus par les publics engagés dans ces transitions alimentaires.

Analyse de l'offre

L'offre agricole locale est relativement diversifiée autour de Gembloux, avec une présence déjà significative de producteurs en vente directe, de magasins bio et d'initiatives coopératives. Cependant, cette offre n'est pas considérée comme une menace mais plutôt comme une opportunités de développer de nombreux partenariats. Le projet se distingue ainsi par sa volonté de structurer une offre cohérente et collaborative de produits alimentaires à haute valeur ajoutée, en misant sur la complémentarité entre les producteurs plutôt que la concurrence.

3.3.3 Positionnement stratégique

La différenciation pour une entreprise se définit comme suit : *« lorsqu'elle offre quelque chose d'unique représentant une valeur pour les acheteurs, lesquels sont prêts à payer un prix supérieur à celui de la concurrence »* (Lambin & de Moerloose, 2021).

Le projet adopte une stratégie de différenciation qualitative et territoriale. Il propose une gamme de produits alimentaires transformés localement, issus de pratiques agroécologiques, valorisés dans des circuits courts avec une forte traçabilité. Elle entend cultiver un lien de confiance entre producteurs et consommateurs, à travers une communication transparente et une étiquette "juste prix producteur". Cette stratégie s'inscrit dans une volonté de souveraineté alimentaire, d'autonomie, et de résilience.

Le canevas stratégique (figure 3) met en évidence la force du projet sur des critères clés comme une juste rémunération des producteurs, la qualité des produits, le sentiment d'appartenance, la transparence, la durabilité, la gouvernance participative et l'origine locale des produits. Ses principaux défis concernent l'accessibilité (prix et distribution) et la diversité de l'offre, encore limitée face à des concurrents mieux implantés. Toutefois, le positionnement éthique et local du projet constitue un levier fort pour fidéliser une clientèle engagée.

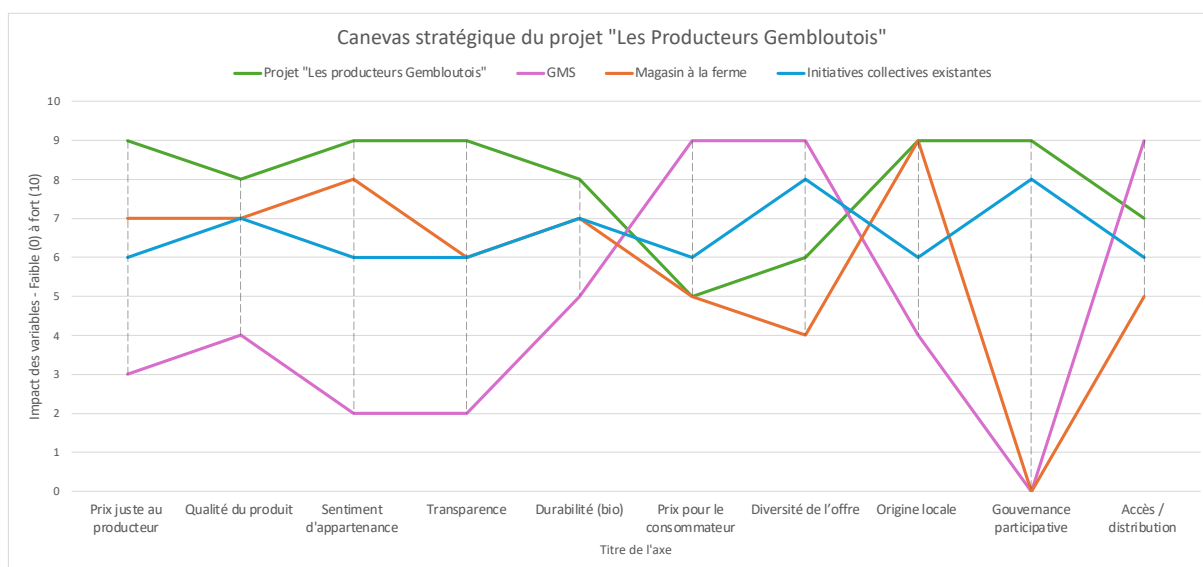


Figure 3 : Canevas stratégique du projet

De plus, l'étude sur la consommation de produits issus des circuits courts réalisée par l'Apaq-W affirme que les freins liés à la disponibilité des produits doivent être pris en compte par les acteurs du secteur. Les freins cités sont le manque de points de vente à proximité, une offre limitée ou une absence de produits dans les lieux d'achat habituels (Apaq-W, 2023). Ces constats viennent accentuer les résultats de notre propre analyse, en confirmant que l'accessibilité et la diversité de l'offre sont des facteurs à intégrer dans le développement de notre projet de coopérative.

3.3.4 SWOT

L'analyse SWOT permettra de comprendre les leviers internes et externes du projet. Il s'agira des forces (identifier les avantages compétitifs), des faiblesses (identifier les aspects à améliorer ou les risques internes), des opportunités (identifier les tendances du marché local et national) et des menaces (examiner les menaces externes).

Analyse SWOT du projet « Les Producteurs Gembloutois »		
	Positif	Négatif
	Forces	Faiblesses
Interne	• Valorisation des ressources locales • Investissement initial faible • Ancrage territorial • Localisation stratégique : pôle agricole majeur, dynamique agricole locale • Modèle coopératif : implication des coopérateurs, création de valeur sociale • Mutualisation des moyens (logistique, transformation) • Adaptation et flexibilité • Infrastructures nouvelles correspondantes aux normes et standards de qualités élevés • Réduction des coûts de transport • Réduction des émissions de GES • Augmentation de la transparence et la traçabilité • Engagement agroécologique, non limité au label bio • Image positive du projet et des valeurs locales, équitables, durables • Faible dépendance externe	• Charge de travail élevée • Gestion de plusieurs activités simultanément (production, transformation, distribution) • Stockage en ferme généralement limité • Nouvel investissement à financer et à amortir • Fair pricing : augmentation potentielle des prix des produits, répercutée dans le prix de vente • Prix plus élevé du produit final • Dépendance au contexte local, à un petit nombre de producteurs et de produits • Ressources financières limitées pour les premiers investissements • Complexité de coordination entre les différents membres • Volume de production variable selon les saisons, nécessitant anticipation et flexibilité.

Externe	Opportunités	Menaces
	• Concurrence au niveau local très peu présente, peu d'offre similaire • Intérêt pour les valeurs locale et équitable portée par le projet • Évolution des comportements et attentes des consommateurs : produits locaux, équitables, sains, de saison, responsable • Volonté politique d'autonomie alimentaire, de relocalisation des systèmes alimentaires et de développement de l'économie sociale • Soutien institutionnel grandissant pour l'Agroécologie (Fondation Roi Baudouin) • Outils d'accompagnement existants localement (Diversiferm, House of agroecology) • Proximité des ateliers de transformation : Fabrique Circuit Court (abattoir volailles, légumerie, bocalerie, conserverie), Agricovert • Accès à des aides publiques (bourses en économie sociale, aides agricoles, subventions coopératives) • Sensibilité des consommateurs au juste prix pour le producteur et au lien humain. • Développement d'outils numériques facilitant la mise en réseau, la commande groupée ou la livraison. • Crise de confiance envers les GMS et recherche d'alternatives éthiques. • Demande de commerces de proximité	• Risques/aléas climatiques : zone de production réduites, risque non réparti • Risque de rupture d'approvisionnement • Concurrence des GMS qui intègrent des produits locaux • Coûts de production plus bas à l'étranger • Augmentation des couts (matières premières, électricité, main d'œuvre) • Diminution du pouvoir d'achat • Offre locale existante : attention à favoriser la complémentarité et non la concurrence • Réglementations complexe (hygiène, étiquetage) pour de la transformation artisanale • Risques liés à la saisonnalité (volume irrégulier, stockage, disponibilité). • Défis logistiques liés aux zones rurales (distance, frais de carburant, délais de livraison).

Tableau 7 : Analyse SWOT du projet « Les Producteurs Gembloutois »

3.3.5 Facteurs clés de succès

Cette analyse stratégique combinant plusieurs outils permet d'identifier les facteurs clés de succès du projet. L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) permet d'éclairer les conditions nécessaires à la réussite du projet. Les attentes spécifiques des producteurs, consommateurs et distributeurs ont été étudiées, pour voir comment le projet peut répondre à ces attentes. Le canevas stratégique quant à lui met en évidence la force du projet sur des critères clés et les principaux défis à relever.

La visualisation des résultats à travers différents graphiques (figures 4 à 6) met en évidence les priorités stratégiques et les marges de progression pour assurer la réussite à long terme de la coopérative. Ces analyses contribuent à affiner le positionnement du projet et à orienter ses choix organisationnels, commerciaux et opérationnels.

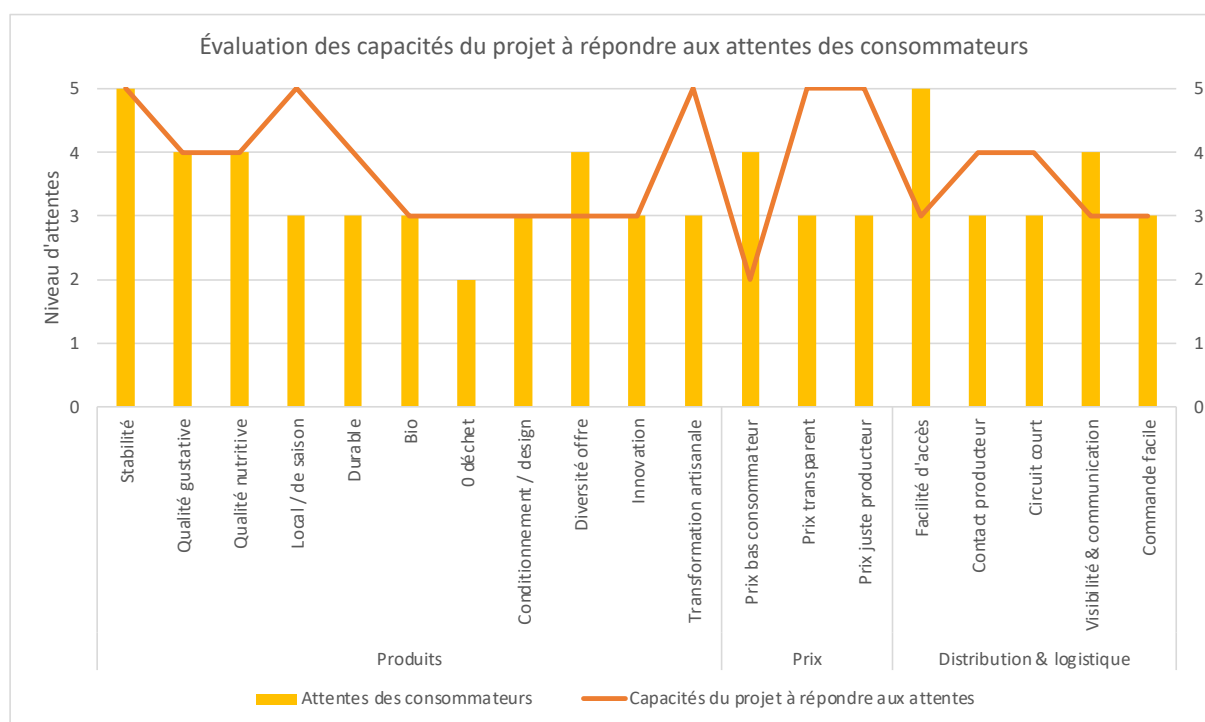


Figure 4 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des consommateurs

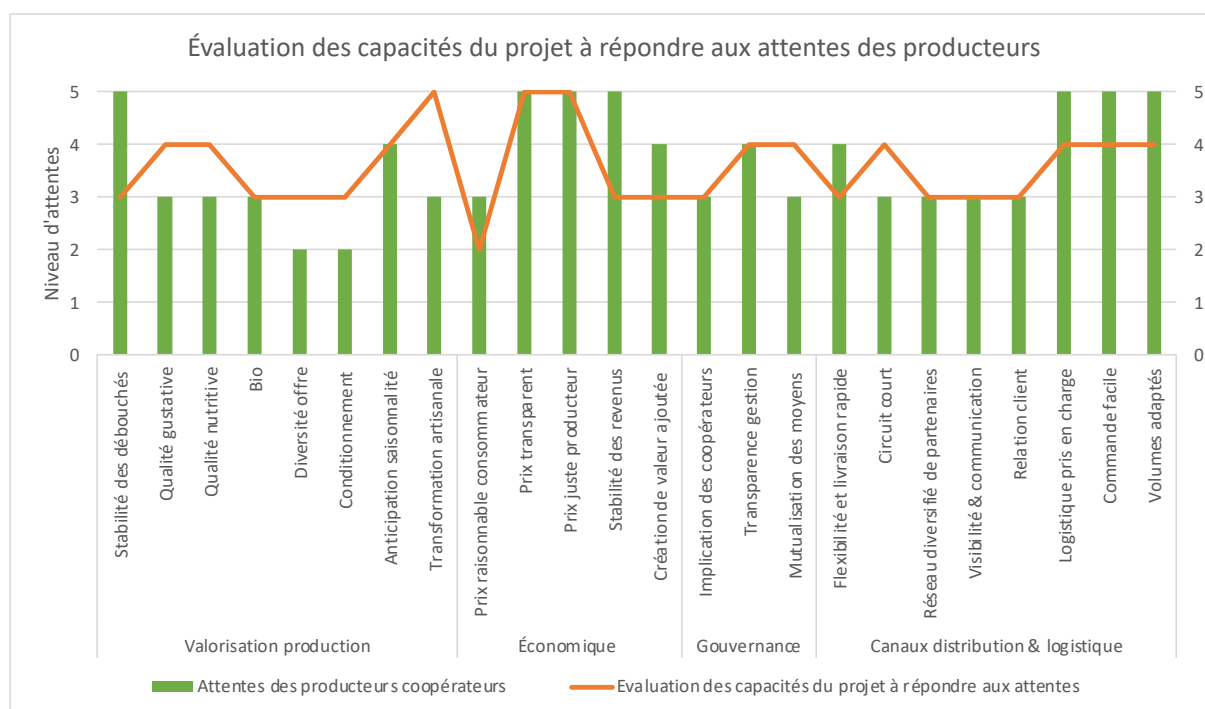


Figure 5 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des producteurs

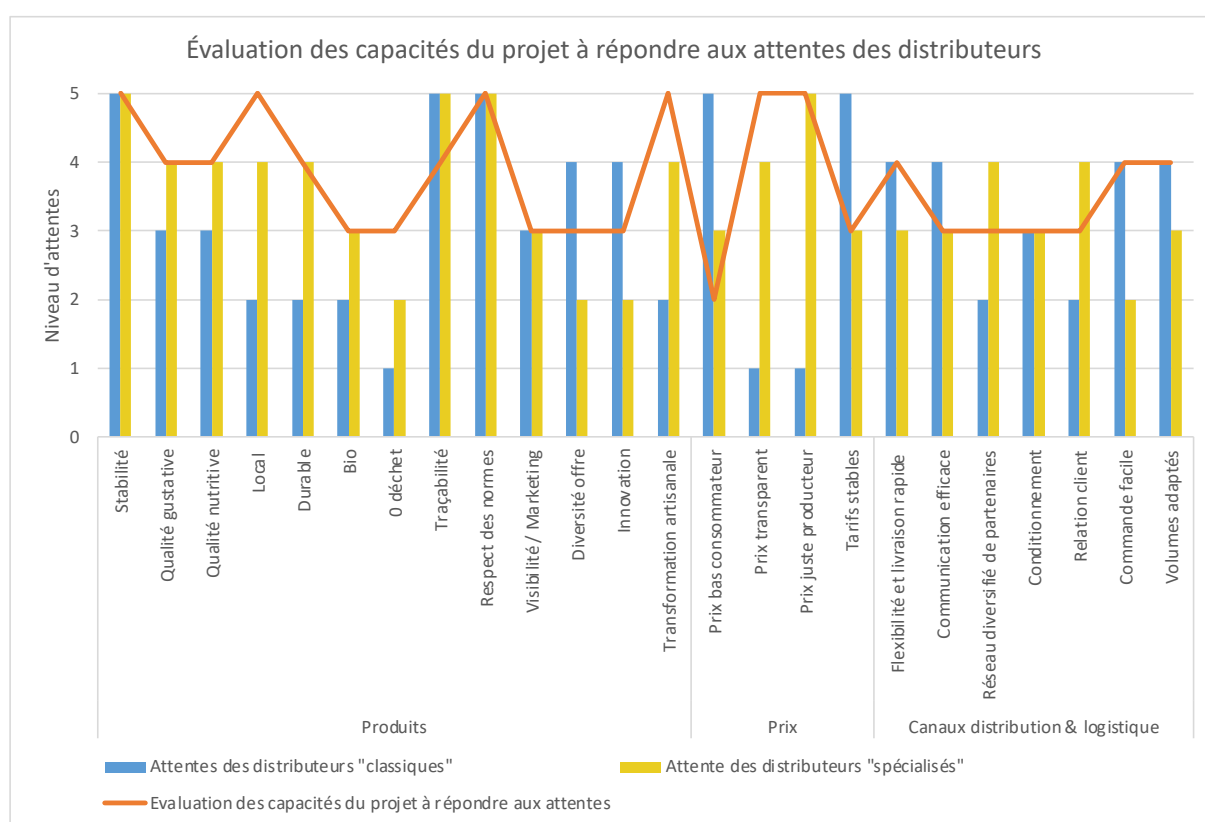


Figure 6 : Évaluation des capacités du projet à répondre aux attentes des distributeurs

Ces graphiques montrent que la coopérative est en mesure de répondre à la majorité des attentes exprimées par ses parties prenantes (consommateurs, producteurs et distributeurs) et qu'elle dépasse même certaines de leurs exigences. Toutefois, certains aspects nécessitent une vigilance particulière et des efforts d'amélioration en fonction des acteurs :

- **Consommateurs** : l'accent doit être mis sur le développement d'une offre diversifiée et une meilleure accessibilité aux produits.
- **Producteurs** : les enjeux concernent principalement la stabilité des débouchés et des revenus, ainsi qu'une logistique adaptée à leurs besoins, incluant une prise en charge efficace par la coopérative, des commandes simplifiées, des volumes adaptés, et une grande flexibilité.
- **Distributeurs** :
 - « Classiques » : pour les GMS, les points d'attention concernent la traçabilité, la diversité de l'offre, l'innovation, un prix raisonnable pour le consommateur, la stabilité des tarifs, et une communication claire avec les distributeurs.
 - « Spécialisés » (à forte sensibilité environnementale et sociale, axés sur les produits durables et locaux) : Pour les distributeurs spécialisés, dont le positionnement est plus en phase avec celui du projet et dont la majorité de leurs attentes sont déjà satisfaites, les éléments à renforcer sont la traçabilité, le développement du réseau de partenaires, et la qualité de la relation client.

3.4 Stratégie de communication et de commercialisation

3.4.1 Stratégie de communication

La stratégie de communication du projet vise à renforcer sa **visibilité au niveau local**, afin de toucher un public ciblé de producteurs, consommateurs et partenaires potentiels. Une attention particulière sera donc portée à la communication de proximité, à travers des campagnes dans la région de Gembloux, en collaboration avec les médias locaux.

Dans un contexte où la consommation de produits issus des circuits courts connaît un intérêt croissant, la communication autour du projet de coopérative doit s'appuyer à la fois sur les

attentes des consommateurs et les canaux de diffusion les plus pertinents. L'étude menée en février 2023 par l'Observatoire de la Consommation de l'Apaq-W met en lumière des préférences claires en matière de communication : 43 % des répondants souhaitent être informés par courrier ou email promotionnel, 37 % privilégient les réseaux sociaux, et 34 % mentionnent les publicités en point de vente. Les jeunes adultes (18-34 ans) sont plus réceptifs à la communication via les réseaux sociaux (Apaq-W, 2023). Il conviendra donc d'opter pour une **communication multicanale** et ciblée via des emailings et newsletters, des campagnes sur les réseaux sociaux et des publicités dans les points de ventes stratégiques. Le site web de la coopérative sera également régulièrement actualisé pour présenter les produits, les services de transformation, les actualités, ainsi que les engagements agroécologiques des producteurs.

De plus, l'étude réalisée par l'Apaq-W affirme également qu'une meilleure compréhension par le consommateur des mécanismes de fixation des prix peut permettre au consommateur d'accepter un prix d'achat plus élevé (Apaq-W, 2023). La stratégie consistera donc à mettre en avant la **transparence sur la fixation des prix**, les impacts positifs sur le territoire et l'engagement des producteurs dans la coopérative, afin de renforcer la crédibilité et la confiance envers le projet.

Enfin, la coopérative participera à des **événements**, marchés locaux et salons professionnels. Ces rendez-vous seront l'occasion de rencontrer de nouveaux partenaires, de renforcer les circuits de distribution, et de sensibiliser le public à l'importance du soutien à une agriculture locale, durable et coopérative. Cette approche multi-canaux permettra de construire une image forte, cohérente et engagée autour du projet.

3.4.2 Stratégie de commercialisation

La stratégie de commercialisation de la sera axées sur les **circuits courts**, en valorisant la transparence, la qualité et l'origine locale des produits. En effet, les produits transformés artisanalement bénéficient d'une forte attractivité lorsqu'ils sont proposés en circuit court.

Selon l'étude de l'Apaq-W de 2023, plusieurs **canaux de distribution** suscitent un fort intérêt chez les consommateurs : les points de vente collectifs (50 %), les événements à la ferme (41

%), la livraison à domicile (40 %), la libre récolte (38 %) et les distributeurs automatiques (32 %) (Apaq-, 2023). Ces formats seront dès lors privilégiés, à l'exception de la livraison à domicile qui demande une logistique trop contraignante. La distribution passera donc par des canaux spécialisés tels que les magasins bio, les épiceries fines et les marchés de producteurs, permettant de toucher une clientèle sensible aux valeurs du projet et disposée à valoriser les produits locaux et les circuits courts. Les ventes directes chez le producteurs et via les distributeurs seront encouragés auprès des producteurs, ces dispositifs permettant de proposer une offre diversifiée et de mutualiser la vente et la logistique.

Par ailleurs, la coopérative adoptera une stratégie de **marque collective**, mettant en avant l'ancrage local de la marque et les valeurs de solidarité. Afin de renforcer cette dynamique, la coopérative s'intégrera dans des réseaux de producteurs existant et établira des partenariats avec des distributeurs existants. Ces synergies contribueront à élargir les publics touchés et à renforcer le lien producteur-consommateur.

3.5 Plan opérationnel et prévisionnel

3.5.1 Planification

La feuille de route du lancement du projet de transformation a été établie à l'aide d'un diagramme de Gantt (annexe 6), intégrant une estimation des délais pour chaque étape. Le projet se déploiera en plusieurs phases structurées :

- **Phase 1 : Étude de faisabilité du projet.** Dans cette première phase, l'objectif est de valider la viabilité du projet en analysant son potentiel économique (étude de marché, évaluation de l'intérêt auprès des producteurs et consommateurs, business plan, financement, etc.).
- **Phase 2 : Formations, test de produits et développement de la stratégie.** Après validation de la faisabilité, la coopérative mettra en place les bases opérationnelles telles que les formations nécessaires à la transformation des produits et au développement d'une marque, la stratégie de développement et de commercialisation, la création de supports de communication, les tests de produits, etc.

- **Phase 3 : Lancement du projet.** Lors de cette phase, la structure juridique sera créée, le matériel pour la transformation sera acheté, les espaces de transformations seront mis aux normes et les premiers produits seront commercialisés.
- **Phase 4 : Développement.** Une fois la coopérative en fonctionnement, il s'agira d'étendre son impact et son réseau en adaptant la capacité de production à la demande, en développant le réseau de producteur et de distribution, et en promouvant les produits lors d'évènements locaux.
- **Phase 5 : Croissance / pérennisation.** La dernière phase consiste à assurer la durabilité du projet. De nouveaux produits seront mis sur le marché, et de nouveaux marchés seront explorés.

3.5.2 Suivi et évolution du projet

Le projet prévoit un suivi structuré afin de garantir sa performance et son alignement avec les objectifs fixés. Un suivi annuel sera assuré à l'aide d'un **Balanced Scorecard**, qui permettra de mesurer l'impact du projet selon quatre axes principaux : Financier (tableau 8), Processus interne – Organisation (tableau 9), Client (tableau 10), et Apprentissage (tableau 11). Les indicateurs mobilisés dans ce cadre sont appelés à évoluer au fil du temps, afin de s'adapter à la réalité du terrain et d'ajuster la stratégie de manière continue.

Balanced Scorecard - Axe Financier				
Objectifs	Indicateurs	2026	2027	2028
Assurer la viabilité économique de la coopérative	Chiffre d'affaire Retour sur investissement (ROI) EBITDA Investissements réalisés Évolution des ventes par canal (à la ferme, Taux de financement externe (subventions, etc.) Résultat net Volume de ventes			
Contribuer à la viabilité économique des producteurs coopérateurs	Rémunération moyenne des producteurs grâce à la transformation et vente en circuits courts Part des revenus agricoles provenant de la transformation et de la vente via la coopérative	10%	15%	20%
Diversifier des sources de revenus	% minimum du revenus total par produit	3%	5%	5%
Améliorer la marge	Taux de marge brute Taux de marge nette	4%	5%	5%
Identifier et promouvoir les produits les plus rentables et acheter à de meilleurs prix	Taux de marge produit moyen (CA/achats marchandises)			

Tableau 8 : Axe Financier du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »

Balanced Scorecard - Axe Processus interne - Organisation				
Objectifs	Indicateurs	2026	2027	2028
Développer des nouveaux produits	Nombre de références produits créées	10	10	10
Optimiser les processus de transformation	Taux d'utilisation machine cuisine	50	60	70
	Nombre de produits transformés	10	15	20
	Volumes de produits transformés			
	Temps moyen de préparation par produit (en minutes)	60	50	40
Optimiser les processus de logistique et distribution	Délai moyen de livraison (jour)	3	2	1
	Nombre de points de stockage et de distribution mutualisés			
	Nombre de points de vente	5	10	15
	Réduction des coûts logistiques par producteur grâce à la mutualisation			
Gérer efficacement les stocks	Taux de gaspillage alimentaire	7,00%	6,00%	5,00%
	Moyenne des produits en rupture de stock	< 5%	< 5%	< 5%

Tableau 9 : Axe Processus Interne - Organisation du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »

Balanced Scorecard - Axe Client				
Objectifs	Indicateurs	2026	2027	2028
Assurer la satisfaction des clients	Indice de satisfaction client	70%	80%	90%
	Note moyenne des avis en ligne (Google)	3/4	90%	90%
	Taux de réachat	3/5	4/5	4,2/5
	Net Promoter Score	30%	50%	70%
Développer une image de marque responsable	Nombre total de labels obtenus (bio, prix juste, etc.)	1	2	3
Identifier et répondre aux besoins et préférences des clients	Feedback sur les nouveaux produits (enquêtes client)	3/5	4/5	5/5
Augmenter le nombre de clients et fidéliser les clients	Nombre d'abonnés newsletter et réseaux sociaux	100	150	200
	Nombre de nouveaux clients par an (enquêtes client)	150	150	150

Tableau 10 : Axe Client du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »

Balanced Scorecard - Axe Apprentissage				
Objectifs	Indicateurs	2026	2027	2028
Gestion coopérative	Accès à la prise de décision (# de personnes)	4	5	6
	% femmes avec accès à la prise de décision	50%	50%	50%
Assurer la satisfaction et la fidélisation du personnel	Taux de rotation du personnel	10%	10%	10%
	Taux de satisfaction des employés	> 80%	> 85%	> 90%
Augmenter l'engagement des coopérateurs et encourager l'innovation et l'amélioration continue	Nombre de coopérateurs	10	15	20
	Part des coopérateurs impliqués	20%	25%	30%
Renforcer les compétences internes	Heures de formation (total)	150	100	100

Tableau 11 : Axe Apprentissage du Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »

En complément, un suivi plus régulier sera mis en place à un niveau opérationnel et financier. Des **tableaux de bord mensuels** permettront de suivre en détail les ventes, les coûts de production, les marges, ainsi que les stocks, assurant ainsi une transparence totale de la chaîne de valeur, un principe fondamental du projet. Le suivi des ventes sera réalisé par circuit de distribution afin d'ajuster en permanence la stratégie commerciale. Des **outils de gestion des stocks** permettront un suivi rigoureux de l'approvisionnement et une limitation des pertes. De plus, un tableau spécifique suivra les produits collectés et les quantités transformées, en vue d'optimiser la fabrication des produits finis et d'améliorer les recettes.

Des **bilans semestriels** viendront compléter ce dispositif de suivi, via des réunions régulières avec les coopérateurs. Ces temps d'échange permettront d'analyser les résultats, de faire émerger les défis éventuels, d'adapter les orientations stratégiques et d'intégrer les retours d'expérience des producteurs.

Enfin, la **satisfaction des consommateurs** sera évaluée à travers des enquêtes régulières et des échanges directs, afin d'ajuster l'offre et d'assurer la qualité perçue des produits et services proposés.

3.6 Analyse sociale et environnementale

L'initiative s'inscrit pleinement dans les principes de l'agroécologie en intégrant des dimensions environnementales, économiques et sociales dans son développement.

À travers la création d'une micro-exploitation agroécologique, le projet favorise la diversification des cultures, la réduction des intrants chimiques, la gestion durable des ressources et la régénération des sols. Cette approche renforce la résilience des écosystèmes agricoles face au changement climatique.

L'activité de transformation, portée par une coopérative de producteurs, promeut quant à elle la circularité via l'utilisation de contenants réutilisables, la transformation locale et la valorisation des surplus. L'ancrage territorial est affirmé par la création d'une marque collective et par la mutualisation des ressources entre acteurs locaux. De plus, le projet veille

à intégrer des producteurs non certifiés bio et prévoit des formations pour les accompagner vers des pratiques plus durables.

Pour évaluer l'impact global du projet, un **Sustainable Balanced Scorecard (SBSC)** est mis en place (annexe 7). L'utilisation du SBSC permettra ainsi un suivi structuré de la contribution du projet à la transition agroécologique, tout en identifiant les leviers d'amélioration continue.

3.7 Recommandations

Au regard des résultats de l'étude, plusieurs recommandations stratégiques peuvent être formulées pour **optimiser la mise en œuvre et la pérennisation** du projet de coopérative de transformation artisanale à Gembloux :

1. **Impliquer les producteurs dès le départ** : Avant toute mise en œuvre, il est essentiel de sonder l'intérêt réel des producteurs locaux pour le projet, à travers des entretiens individuels. Cela permettra de cerner leurs attentes, leurs capacités à fournir des matières premières, et leurs besoins. Cette étape est déterminante pour construire une coopérative réellement alignée avec les acteurs du territoire.
2. **Démarrer progressivement avec des volumes réduits** : Afin de limiter les risques techniques et économiques, il est conseillé de commencer avec une gamme restreinte de produits transformés.
3. **Collaborer avec des infrastructures existantes** : il est recommandé de s'appuyer sur des ateliers partagés ou infrastructures existantes pour réaliser les premières productions, ce qui permet de tester l'offre sans mobiliser immédiatement des investissements lourds.
4. **Créer une identité collective forte** : Une marque coopérative partagée doit être construite autour de valeurs communes : transparence, qualité artisanale, respect des producteurs et du territoire. Un storytelling cohérent et une identité visuelle reconnaissable renforceront l'attractivité de la marque.
5. **Diversifier les canaux de distribution** : Les produits devront être proposés via plusieurs circuits : magasins bio, marchés de producteurs, ventes à la ferme, distributeurs automatiques. Cette pluralité permettra de toucher des clientèles variées.

6. **Mettre en place un suivi économique rigoureux** : La mise en œuvre d'un tableau de trésorerie mensuel est fortement recommandée. Il permettra de prévoir l'évolution des liquidités, en tenant compte des revenus, et des besoins de trésorerie.
7. **Réaliser une analyse de la chaîne de valeur (ACV)** : Une ACV permettra de comprendre comment chaque étape du processus contribue à la création de valeur. Elle permettra d'identifier les leviers d'optimisation à chaque niveau (approvisionnement, transformation, conditionnement, logistique, commercialisation), et d'agir sur les points critiques pour améliorer la rentabilité globale du projet.
8. **Étudier des projets similaires** : Il serait également pertinent de mener une étude comparative de projets similaires, en particulier en Belgique. Cela permettra d'identifier les bonnes pratiques, les facteurs de réussite et les obstacles rencontrés, afin d'en tirer des enseignements.
9. **Prévoir un accompagnement pluridisciplinaire et continu** : Le projet bénéficiera d'un accompagnement par des structures spécialisées en transformation alimentaire, gouvernance coopérative, gestion de projet et communication.
10. **Mobiliser des financements diversifiés** : Enfin, il est conseillé de combiner apports des coopérateurs, subventions publiques, et financements de l'économie afin de sécuriser la phase de démarrage et de limiter le recours à l'endettement bancaire classique.

4 Conclusion

Ce travail de fin d'études a permis de démontrer la faisabilité d'un projet coopératif de transformation artisanale à Gembloux, comme levier de résilience pour les producteurs locaux. À travers une approche pluridisciplinaire, intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et organisationnelles, l'étude montre que ce type d'initiative peut offrir une réponse concrète aux défis du système alimentaire actuel.

Le modèle coopératif proposé vise à mutualiser les ressources, à créer de la valeur ajoutée par la transformation, et à garantir une meilleure répartition des revenus entre les acteurs du territoire. En valorisant les productions excédentaires et en proposant des produits sains, locaux et transformés de manière artisanale, la coopérative s'inscrit pleinement dans les logiques de circuits courts, d'économie sociale et d'agroécologie.

Les résultats de l'analyse financière montrent qu'une rentabilité est atteignable dès lors que les volumes de production sont suffisants et les charges bien maîtrisées. La stratégie commerciale multicanale, le positionnement éthique et l'ancrage territorial sont des atouts majeurs du projet.

Toutefois, le succès dépendra de la capacité à fédérer les producteurs, à structurer une offre cohérente, à mettre en place une gouvernance participative et à assurer une gestion rigoureuse. Le projet devra aussi faire preuve de souplesse et d'adaptabilité pour évoluer avec les réalités du terrain.

En conclusion, la coopérative de transformation artisanale est considérée comme un réel levier stratégique pour accompagner la transition vers un système alimentaire local, durable et responsable, tout en renforçant la rentabilité et l'autonomie des producteurs de son territoire.

Bibliographie

Abdellaoui, O. (2011). *L'analyse stratégique SWOT et l'entrepreneuriat : L'importance, les impacts*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1394.5447>

Alliance Coopérative Internationale. (s. d.). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?* <https://ica.coop/fr/coopératives/quest-ce-quune-cooperative>

Amrom, C., Baret, P., Courtois, A.-M., & Vandersteen, Q. (2024). *Financement de la transition agroécologique en Région wallonne : Établissement d'un référentiel d'évaluation et aperçu de la situation*. Sytra – UCLouvain & Agroecology In Action. <https://sytra.be/wp-content/uploads/2024/04/rapport-sytra-aia-publication-site.pdf>

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill. [Éd. française : Éditions d'Organisation, 1989].

Apaq-W. (2023). *Observatoire de la consommation : Produits locaux & circuits courts*. <https://www.apaqw.be/sites/default/files/uploads/Observatoire/2023/obs-edm-cc23.pdf>

Armenio, M. (s. d.). *Des fermes collectives aux pratiques agroécologiques : Des relations complexes à travers trois formes organisationnelles*.

Capt, D. (1994). *Demande de biens différenciés, comportements spatiaux et diversification de l'activité des exploitations agricoles* [Thèse de doctorat, Université de Bourgogne].

Coutureau, G. (1997). Groupes domestiques et recomposition sociale de l'agriculture. Le cas des micro-exploitations agricoles du piémont pyrénéen. *Économie rurale*, 241(1), 27–33. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1997.4885>

Dufumier, M. (2023). L'agroécologie peut-elle nous sauver ? In P. Boursier & C. Guimont (Dir.), *Écologies. Le vivant et le social* (pp. 267–280). Paris : La Découverte.

Économie Sociale. (s. d.). *À propos des coopératives*. Consulté le 28 mai 2025, à l'adresse <https://economiesociale.be/cooperatives/apropos/>

FAO. (2015). *Développer des chaînes de valeur alimentaires durables : Principes directeurs*. Rome.

FAO. (2024). *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2024*. FAO, IFAD, WHO, WFP, UNICEF. <https://doi.org/10.4060/cd1254fr>

FAO. (s. d.). *Les dix éléments de l'agroécologie : guider la transition vers des systèmes alimentaires et agricoles durables*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/77bea39d-ff15-45f9-9a53-f658f6c4e1e3/content>

Gafsi, M. (2017). Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques. *Économie rurale*, 360(4), 43–63. <https://doi.org/10.3917/ecru.360.0043>

La Coopération Agricole Occitanie. (s. d.). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?* <http://www.lacooperationagricole-occitanie.fr/index.php/fr/les-cooperatives/qu-est-ce-qu-une-cooperative>

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2021). *Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans une perspective durable*. Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/marketing-strategique-et-operationnel-demarche-marketing-dans-une-perspective>

Mondy, B., & Terrieux, A. (2010). Vers une agriculture territorialisée, où s'alimentent les circuits courts ? Le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. In J.-B. Traversac (Dir.), *Circuits courts : contribution au développement régional* (pp. 89–101). Dijon : Educagri.

Morel, K. (2016). *Viabilité des microfermes maraîchères biologiques. Une étude inductive combinant méthodes qualitatives et modélisation* [Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay].

Morel, K. (2017). Les microfermes participent à la transition agroécologique. *La Revue Durable*. <https://hal.science/hal-01802704>

Morel, K., & Léger, F. (2016). Aspirations, stratégies et compromis des microfermes maraîchères biologiques. <https://hal.science/hal-01206302>

Mundler, P., & Valorge, F. (2015). *Ateliers de transformation collectifs : Enjeux et outils pour réussir*. Dijon : Educagri.

Nations Unies. (s. d.). *Développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

Poux, X. (2012). Le constat d'un foisonnement de labels et modèles candidats à la durabilité de l'agriculture : Quels enjeux ? *Pour*, 213(1), 113. <https://doi.org/10.3917/pour.213.0112>

SPW. (2023). *Le développement durable en Wallonie – Circuits courts*. <https://developpementdurable.wallonie.be/alimentation/prosperite/circuits-courts>

Statbel. (2024). *Chiffres clés de l'agriculture 2024*. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/chiffres-cles-de-lagriculture-2024>

Terraé. (2024). *Quelle diversification pour ma ferme ?* <https://www.terrae-agroecologie.be/fiches-synthese-technique/quelle-diversification-pour-ma-ferme>

Traversac, J.-B. (2011). *Circuits courts : contribution au développement régional*. Educagri.

Wezel, A., Bellon, S., Doré, T., Francis, C., Vallod, D., & David, C. (2009). Agroecology as a science, a movement or a practice. *Agronomy for Sustainable Development*, 29(4), 503–515.

Annexes

Annexe 1 : Liste non exhaustive des partenaires potentiels

N°	Nom	Adresse	Segment	Téléphone
1	Agricovert	Chaussée de Wavre 37, 5030 Gembloux	Distribution	081 61 52 89
2	Al-terre-native	Chaussée de Charleroi, 17, 5140 Tongrinne	Distribution	
3	Bertinchamps	Rue de Bertinchamps 4 - 5030 Gembloux	Transformateur	+32 81 87 85 28
4	Biocap	Av. de la Faculté d'Agronomie 28, 5030 Gembloux	Distribution	3281137177
5	Bou Cherie Originelle	Rue Royale 4, 5080 Eménes	Distribution	0499 /22.64.40
6	Diversiferm	Passage des déportés 2,5030 Gembloux	Institution	
7	Domaine de la Pommerai	Chaussée de Namur 73, 5030 Gembloux	Producteur	0816108 71
8	Domaine La Falize	1, La Falize 5080 Rhisnes	Producteur	
9	Domaine viticole Li Bèthch-aus-Rotches	Rue de la Fabrique, 5190 Moustier s/S	Producteur	0498 4196 05
10	Ekirok	Rue du Bon Dieu Cauwère 13, 5032 Gembloux	Institution	
11	fa.rine	Pl. des Combattants 1, 5080 La Bruyère	Transformateur	+32 81 51 12 18
12	Fabrique Circuit Court	Rue de l'économie 4, 5020 Namur, Belgium	Atelier transformation	32477951290
13	Ferme Bare	Rue de la Place 131, 5190 Balâtre	Producteur	081 63 32 10
14	Ferme Cap	Chaussée de Wavre 150, B-5030 Gembloux	Producteur	<u>32498304814</u>
15	Ferme Cloet	Rue Henri Linchet 31, 5020 Flawinne	Producteur	81 739 112
16	Ferme d'Aubaye	Rue Radelet 6, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	
17	Ferme d'Énée	Chaussée de Tirlemont, 45, Gembloux, Belgium	Producteur	0470 50 63 49
18	Ferme de Beaufaux	Saint-Denis rue de Beaufaux n°40 5081	Producteur	lafermedebeauff
19	Ferme de Brye	Rue de marbais 1, 6222 Brye	Producteur	
20	Ferme de Goyet	Rue des Peupliers 8, 5190 Jemeppe s/S	Producteur	0477 40 87 06
21	Ferme de la Bourlotte	Chaussée de Nivelles 203, 5032 Bothey	Producteur	081 63 43 17
22	Ferme de la Brouhinète	Chaussée de Charleroi 370, 5032 Corroy-le-Château	Producteur	081 63 53 26
23	Ferme de la Vallée / Van Den Brouck	Route d'Eghezée 100, 5190 Jemeppe s/S	Producteur	071 78 50 34
24	Ferme de Mielmont	Rue de Mielmont 1A, 5190 Spy	Producteur	0478 56 09 78
25	Ferme de Warichet	Rue de Cognelée 9, 5080 La Bruyère, Belgique	Producteur	+32 493 45 65 02
26	Ferme Debled	Rue de Loncée 140, 5030 Gembloux, Belgique	Producteur	+32 81 56 99 54
27	Ferme Denolf	Rue de Vichenet, 5032 Bossière	Producteur	0474 99 89 81
28	Ferme du Coincoin	Chemin de Velaine, 5190 Jemeppe s/S	Producteur	0479 06 61 09
29	Ferme du Coqueron	Rue Try d'Alaude 1, 5032 Gembloux, Belgium	Producteur	3281633443
30	Ferme du Meunier /Wilmot	Rue de Chauffour 3, 5190 Spy	Producteur	0498 35 84 09

31	Ferme du moulin de Bedauve	Rue de Bedauwe 10, 5030 Grand-Manil	Producteur	0475 72 61 69
32	Ferme du Villez	Rue de la Gotalle 4, 5032 Corroy-le-Château	Producteur	0498 46 48 65
33	Ferme Dumont de Chassart	Wanfercé-Baulet	Producteur	
34	Ferme Notre Dame	Rue de la Tombe 73, 5140 Ligny	Producteur	0477 23 12 18
35	Ferme Potier	Rue des 3 Maisons, 5190 Saint-Martin	Producteur	081 63 30 87
36	Ferme Ravet	Rue les Fossés Quintin 14, 1457 Walhain, Belgique	Producteur	
37	Fraises de Spy et Sombreffe	Rue du Chauffour 7, 5190 Spy	Producteur	0472 33 91 91
38	Fraises de Spy et Sombreffe	Chaussée de Bruxelles 8, 5140 Sombreffe	Producteur	0472 33 91 91
39	Gembloux Agro-bio Tech	Pass. des Déportés 2, 5030 Gembloux, Belgium	Institution	
40	Hors Champs	Chaussée de Wavre 170, 5030 Gembloux	Restaurateur	<u>+32 81 34 10 97</u>
41	L'Archenterre - Vincent Cantaert	Chem. de la Scierie 126, 1457 Walhain, Belgique	Producteur	+32 10 65 21 41
42	L'épicerie de Sarah	Rue Chapelle Moureau 25 à 5030 Gembloux (BE)	Distribution	
43	L'Escargot de L'Ourchet	Rue Chainisse 13, 5030 Gembloux, Belgique	Atelier transformation	08156 99 54
44	La Ferme du Champ des Noces	Rue de Corsal, 155, 1450 St-Géry (Chastre)	Producteur	
45	La Mycispère	Rue du Zémont 32, 5030 Gembloux (Belgique)	Producteur	
46	La Petite Campagne	Rue du Moulin 52, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	+32 81 46 27 62
47	La Pommeraie	Chaussée de Namur 73 à Gembloux	Producteur	
48	Lacia	Rue des Praules 2, 5030 Gembloux	Transformateur	0032 2 238 04 18
49	Lapin des Prés	Rue de l'Agasse 106, 5030 Gembloux	Producteur	0483 0147 44
50	Le Bar à Bottes	Rue de Mehaignoul, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	
51	Le jardin des délices	Rue Try Ansquet, 16 5030 Lonzée	Producteur	081/28 02 64
52	Le Radis de Saint-Denis	Rue de Beaufaux 63, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	+32 473 83 90 43
53	Les fraises de Saint-Denis	Rue du Moulin 2b, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	
54	Les Fruits du Verger	Chem. de Suargeon 1, 5081 La Bruyère, Belgique	Producteur	+32 499 14 67 79
55	Miellerie Vallero	Rue Bertinchamps 24, 5140 Sombreffe	Producteur	0496 30 95 42
56	Sweet Nature épicerie éco-responsable	Grand'Rue 16, 5030 Gembloux	Distribution	<u>081/13.79.25</u>
57	Symbiooz	Rue des déportés 67, 5030 Ferooz (Gembloux)	Producteur	<u>32(0)474 699 17</u>

Annexe 2 : Frais d'établissement pour la mise en place de la micro-exploitation

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

BIENS D'ÉQUIPEMENT MICRO-EXPLOITATION	MONTANT
Station de lavage	300,00 €
Réseau irrigation	200,00 €
Achat semences et engrais	200,00 €
Achat plants	250,00 €
Serre	600,00 €
Outils	400,00 €
Clôtures	600,00 €
Installation élevage	300,00 €
Local technique	600,00 €
Achat des poules	200,00 €
Poulailler	500,00 €
Arbres fruitiers	500,00 €
Divers	250,00 €
Total	4 900,00 €

Annexe 3: Frais d'établissement pour le projet de transformation

FRAIS D'ÉTABLISSEMENT

BIENS D'ÉQUIPEMENT POUR LA TRANSFORMATION	MONTANT
Séchoir professionnel	5 000,00 €
Matériel de découpe	500,00 €
Tables inox	700,00 €
Emballeuse sous-vide	500,00 €
Étiqueteuse	600,00 €
Balance de précision (pour épices et thés)	150,00 €
Balance industrielle	300,00 €
Moulin à épices professionnel	400,00 €
Robot cuisine	400,00 €
Évier inox (normes HACCP)	600,00 €
Chariots et bacs de manutention	300,00 €
Ustensiles de préparation (planches à découper, récipients, tamis)	300,00 €
Chambre froide	1 500,00 €
Matériel de transformation divers (pHmètre, casseroles, ustensiles, etc.)	1 500,00 €
Total	12 750,00 €
FORMATIONS ET ACCOMPAGNEMENT	MONTANT
Formations Diversiferm pour la transformation (voir annexes)	540,00 €
Formation des producteurs sur l'optimisation des cultures pour la transformat	500,00 €
Formation des producteurs sur les pratiques agroécologiques	400,00 €
Accompagnement Diversiferm	
Accompagnement administratif et de commercialisation	1 000,00 €
Appui législation alimentaire	1 000,00 €
Appui technologique en transformation et conservation alimentaire	1 000,00 €
Assistance juridique à la création d'une société coopérative	2 500,00 €
Accompagnement Crédal - Montage de projet coopératif et Gouvernance	1 500,00 €
Total	8 440,00 €

LOGISTIQUE	MONTANT
Stockage - Étagères	1 000,00 €
Stockage chez les producteurs / au champs	700,00 €
Cajots de transports	300,00 €
Logiciel et digitalisation	500,00 €
Achat véhicule utilitaire	0,00 €
Total	2 500,00 €

INVENTAIRE D'OUVERTURE	MONTANT
Contenants - Bocalerie FCC / emballages	500,00 €
Ingrédients et matières premières	28 460,16 €
Stock hygiène - gants alimentaires, charlottes, produits de nettoyage et dési	350,00 €
Total	29 310,16 €

COMMUNICATION	MONTANT
Création de supports marketing (logo, brochures)	300,00 €
Publicité locale (presse, événements)	200,00 €
Création d'un site internet (mutualisé avec les producteurs)	800,00 €
Création d'une marque collective, étiquettes	500,00 €
Frais de réunion et de concertation avec les producteurs	500,00 €
Autres catégories	500,00 €
Total	2 800,00 €

LOYER ET FRAIS ADMINISTRATIFS (A PARTIR DU LANCEMENT DU PROJET)	MONTANT
Location local de transformation et stockage	1 000,00 €
Location légumerie	3 600,00 €
Location conserverie	6 480,00 €
Assurances	500,00 €
Total	11 580,00 €

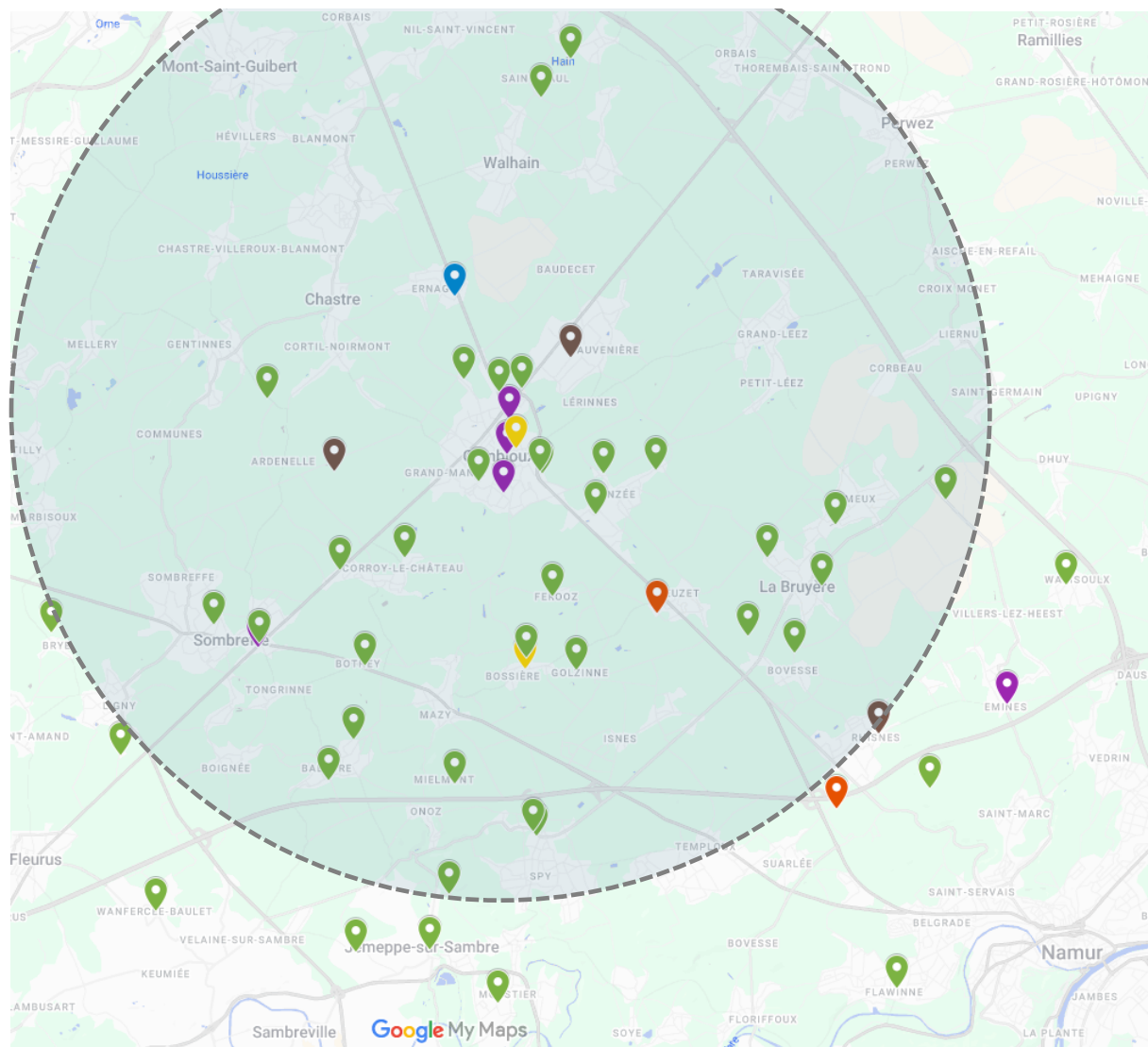
SALAIRES	MONTANT
Transformatrice	18 000,00 €
Saisonnier.e / étudiant.e	4 500,00 €
Total	22 500,00 €

Réserve pour imprévus	3 000,00 €
-----------------------	------------

Annexe 4 : Compte de résultat prévisionnel

Compte de résultats prévisionnel						
	2026	2027	2028	2029	2030	
Chiffre d'affaires, hors TVA	59 040,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	
(+-) Variation des stocks d'encours de fabrication, des produits finis et des commandes en cours d'exé	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(+) Production immobilisée	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(+) Autres produits d'exploitation	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(=) PRODUCTION	59 040,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	206 640,00 €	
Achats d'approvisionnements et de marchandises	29 310,16 €	129 850,56 €	129 850,56 €	129 850,56 €	129 850,56 €	
(+-) Variation des stocks d'approvisionnements et de marchandises	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(+) Services et biens divers	8 440,00 €					
(=) CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	37 750,16 €	129 850,56 €	129 850,56 €	129 850,56 €	129 850,56 €	
VALEUR AJOUTEE BRUTE = A - B = C	21 289,84 €	76 789,44 €	76 789,44 €	76 789,44 €	76 789,44 €	
(-) Rémunérations, charges sociales et pensions	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	22 500,00 €	
(-) Autres charges d'exploitation						
(=) EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE / EBITDA) [EBITDA = C - 62 - 640/8]	-1 210,16 €	54 289,44 €	54 289,44 €	54 289,44 €	54 289,44 €	
Amortissements et réductions de valeur sur Actifs I, II, III (Frais d'établissement, Immobilisations	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	
(+-) Réductions de valeur sur Actifs VI, V.A et VII.A (Stocks et commandes en cours d'exécution, Cré	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(+-) Provisions pour risques et charges	3 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(-) Charges d'exploitation portées à l'actif	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
(=) CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION NON DECAISSES OU NON-ENCAISSES	5 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	2 550,00 €	
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE / EBIT) = D - E = F	-6 760,16 €	51 739,44 €	51 739,44 €	51 739,44 €	51 739,44 €	

Annexe 5 : Cartographie des parties prenantes



[illegible]

Annexe 7 : Sustainable Balanced Scorecard du projet « Les Producteurs Gembloutois »

Sustainable Balanced Scorecard					
ODD	Objectifs	Indicateurs	2026	2027	2028
ODD 3 : Bonne santé et bien-être	Réduire les maladies liées à la consommation de substances chimiques dangereuses et à la pollution	Pourcentage de la gamme en bio	10%	20%	25%
		Nombre de producteurs engagés en agriculture biologique ou en conversion	10%	15%	15%
		Nombre d'hectares cultivés en agroécologie grâce à l'initiative	10%	15%	20%
ODD 5 : Égalité entre les sexes	Garantir la participation des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision	Pourcentage de productrices / producteurs	20%	30%	40%
		Taux de participation des productrices aux décisions de la coopérative	30%	40%	50%
ODD 8 : Travail décent et croissance économique	Créer de l'emploi et garantir un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale	Création d'emplois directs et indirects liés au projet	2%	3%	4%
		Proportion des produits dont le prix payé au producteur couvre ses coûts de production	100%	100%	100%
		Age moyen des producteurs et productrices			
		Pourcentage du personnel payé au-delà barème minimum légal	100%	100%	100%
ODD 11 : Villes et communautés durables	Soutenir les communautés locales et favoriser le développement territorial	Pourcentage de produits locaux	80%	85%	90%
		Pourcentage de produits circuit-court	60%	70%	80%
		Nombre de ménages touchés	100	200	300
ODD 12 : Consommation et production responsables	Utiliser des produits responsables	Pourcentage d'ingrédients avec un label concernant la production (bio ou autres) ou certifiés équitables	30%	40%	50%
		Quantité de contenants réutilisables utilisés par rapport aux contenants à usage unique	50%	60%	70%
	Réduire la consommation d'eau	Litres d'eau consommés par mois			
	Réduire ou valoriser les déchets alimentaires	% de gaspillage	7%	6%	5%
		% de déchets compostés	10%	20%	30%
		% de déchets revalorisés	10%	15%	20%
	Augmenter la satisfaction des clients par des pratiques durables	Augmentation des ventes due à la mise en avant de pratiques durables	15%	15%	15%
		Nombre de projets durables initiés	5	10	10
		Score de satisfaction client lié aux initiatives durables (enquêtes spécifiques)	3/5	4/5	5/5
ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique	Réduire l'empreinte carbone du projet	Nombre d'heures de formation sur la production responsable			
		Nombre de producteurs accompagnés dans leur transition vers des pratiques agroécologiques Pourcentage de producteurs formés aux pratiques durables			
ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique	Réduire l'empreinte carbone du projet	Réduction des émissions de CO2 (kg)	-10%	-10%	-10%