PROJET COLCICCA

# CONCEVOIR DES ORGANISATIONS LOGISTIQUES COLLECTIVES ET INTELLIGENTES POUR LES CIRCUITS COURTS ALIMENTAIRES

*MÉTHODES ET MISES EN PRATIQUE*

Cerema IFSTTAR AGRICULTURES & TERRITOIRES CHAMBRE D'AGRICULTURE HAUTS-DE-FRANCE

PROJET COLCICCA

# CONCEVOIRDES ORGANISATIONS LOGISTIQUES COLLECTIVES ET INTELLIGENTES POUR LES CIRCUITS COURTS ALIMENTAIRES

## MÉTHODES ET MISES EN PRATIQUE

COLCICCA est un projet de recherche-action conçu autour d'une collaboration entre chercheurs et acteurs de terrain.

**Les partenaires du projet :**

**Le CEREMA**, Centre d'Études et d'Expertise sur les Risques, l'Environnement, la Mobilité et l'Aménagement, basé à Lille,

**L'IFSTTAR**, Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux, basé à Villeneuve-d'Ascq,

**La Chambre d'agriculture du Nord-Pas-de-Calais**.

Le projet a bénéficié du soutien financier de la **Région Hauts-de-France**

### Un constat et une question

Les exploitations qui vendent leurs produits en circuits courts sont confrontées à la nécessité de réaliser, gérer et planifier un nombre plus ou moins grand de tâches logistiques et de transport et cela, en plus des activités de production qui sont le cœur de leur métier. Cela concerne, par exemple, les activités de conditionnement des produits, de préparation de commande, de chargement ou encore de livraison.

L'ensemble des opérations réalisées, et la façon dont elles sont coordonnées et planifiées sur la ferme forment ***l'organisation logistique.***

Chaque exploitation a sa propre organisation logistique et c'est elle qui garantit la bonne circulation des marchandises, mais aussi des flux d'informations et des flux financiers de la ferme jusqu'à l'assiette. L'organisation logistique est dépendante des stratégies propres de l'exploitant mais impacte directement la quantité de travail à mener, le temps à consacrer, les moyens nécessaires à la commercialisation et donc la **rentabilité de l'exploitation**.

Le précédent projet de recherche **ALLOCIRCO** mené dans le Nord et le Pas-de-Calais entre 2012 et 2015 a révélé un besoin d'optimisation de ces tâches à l'échelle de l'exploitation : les tâche logistiques et de transport sont chronophages, peuvent être coûteuses et ce coût n'est pas toujours calculé et/ou intégré au prix de vente. Les chaînes courtes d'approvisionnement sont ainsi confrontées à une situation inédite : les producteurs portent à la fois les tâches logistiques et leurs coûts sans redistribution tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Outre la part des coûts de transport pouvant être importante, c'est la rentabilité même de certaines livraisons qui se pose. Le bilan environnemental est aussi parfois critiquable au regard de leurs émissions de GES et de polluants atmosphériques.

***L'enjeu actuel est donc d'identifier ces livraisons non rentables et les actions qui peuvent être réalisées sur la ferme, pour mieux maîtriser les coûts ou dégager du temps. Des solutions durables existent... mais elles sont rarement mises en place. Dès lors, comment en favoriser l'adoption ?***

### Un double objectif :

↗ Accompagner les producteurs dans la recherche de solutions logistiques durables en adéquation avec leurs besoins,
↗ S'interroger sur les modalités de cet accompagnement afin qu'il soit le plus efficace possible et proposer des outils opérationnels, fruits de notre expérience.

Le projet s'est articulé autour de deux volets complémentaires.
Un **volet opérationnel** qui se traduit par deux action principales :

- ***Sensibiliser*** les agriculteurs sur les enjeux logistiques, en s'interrogeant avec eux sur leurs propres pratiques et, notamment, sur les coûts (économiques et environnementaux) de ces pratiques, mais aussi en les informant sur les alternatives envisageables ;
- ***Accompagner*** la réflexion des agriculteurs sur des solutions logistiques alternatives, voire accompagner le changement de pratiques logistiques lorsque le(s) producteur(s) le souhaite(nt).

Un **volet recherche** qui vise à comprendre commment s'opère un changement de pratiques logistiques : dans quel contexte ? selon quels critères et quels mécanismes? Il s'agit d'identifier les facteurs pouvant aider ou freiner le changement de pratiques dans l'organisation logistique.

Ces expérimentations ont permis de mettre en évidence des méthodes d'accompagnement fructueuses et de bâtir une valise pédagogique principalement à destination des structures d'accompagnement.



FICHE PRATIQUE **N°1 : Sensibiliser** I 4 - 7

*Pourquoi sensibiliser à la logistique et comment susciter l'intérêt?*
*Enjeux et chiffres clés*

FICHE PRATIQUE **N°2 : Diagnostic logistique** I 8 - 11

*Fiche méthodologique :*
*diagnostic logistique : individuel et collectif*

FICHE PRATIQUE **N°3 : Scénarios** I 12 - 17

*Fiche méthodologique : optimiser la logistique d'un collectif via la scénariologie participative : de la conception à la réalisation*

FICHE PRATIQUE **N°4 : Equité** I 18 - 23

*Fiche méthodologique :*
*traiter l'équité au sein d'un collectif et mettre en place un système de compensation*

FICHE PRATIQUE **N°5 : Jeu de rôles**

*Fiche méthodologique :*
*(disponible à partir d'août 2019 sur www.logicout.fr)*

*POUR ALLER PLUS LOIN...* I 24 - 39

FICHE **A :**

*Calcul des coûts logistiques : prise de recul*

FICHE **B :**

*Le recours aux cartes pour la logistique*

FICHE **C :**

*Le recours aux jeux pour sensibiliser*

FICHE **D :**

*La gouvernance appliquée aux projets de logistique*

FICHE **E :**

*Aspects réglementaires de la logistique*

FICHE **F :**

*Externaliser sa logistique*

# SENSIBILISATION À LA LOGISTIQUE : POURQUOI ? COMMENT SUSCITER L'INTÉRÊT ? ENJEUX ET CHIFFRES CLÉS

Cette fiche présente des données sur la logistique pouvant aider tout accompagnant à susciter l'intérêt des producteurs. Elle reprend les principaux enseignements et résultats chiffrés issus de divers projets de recherche autour de la logistique (ALLOCIRCO, OLICO-SEINE, COLCICCA).

## Pourquoi la logistique?

Bien que centrale pour écouler la production, la valoriser et la commercialiser, la logistique et son organisation sur les exploitations reste souvent négligée.

**Parmi les freins identifiés, nous observons que :**

↗ La perception de la logistique et sa définition n'est pas la même d'un individu à l'autre.
↗ Engager une réflexion sur son organisation logistique suppose :

- de prendre le temps de l'analyse,
- de percevoir le coût actuel/le gain potentiel,
- d'être prêt à opérer des modifications organisationnelles sur la ferme.

Face à ce constat, la première étape consiste à sensibiliser les exploitations à ce sujet. Elle permet une première prise de conscience de l'enjeu et des intérêts. Il sera ensuite possible d'envisager d'accompagner les producteurs dans une réflexion sur leur organisation logistique.

## QU'EST CE QUE LA LOGISTIQUE ?

Au premier abord, les termes de "logistique" ou "d'organisation logistique" sont à manier avec précaution car ils peuvent faire référence à des notions parfois abstraites ou incomplètes.

De façon générale, la logistique consiste à maîtriser les flux de produits et d'informations associées entre des sites expéditeurs et des sites destinataires.

Pour les exploitants agricoles, les enquêtes du projet OLICO-Seine montrent que la perception est également centrée sur le transport et sa gestion : gestion du parc automobile agricole ou de livraison, équipement de stockage, de refroidissement, de conditionnement etc. Leur cœur de métier étant la production, de nombreux producteurs oublient les interventions en marge de la fabrication des produits, relevant, elles aussi de la logistique (prises de commandes, dispatch et préparation de commandes, ...).

**DEFINITION**

**Appliquée aux circuits courts alimentaires,** la logistique désigne l'ensemble des opérations visant à gérer et faire circuler les flux de marchandises agricoles, les flux financiers et d'informations de la ferme à la clientèle.

## *La logistique c'est ...*

... des infrastructures (entrepôts, plateformes...)

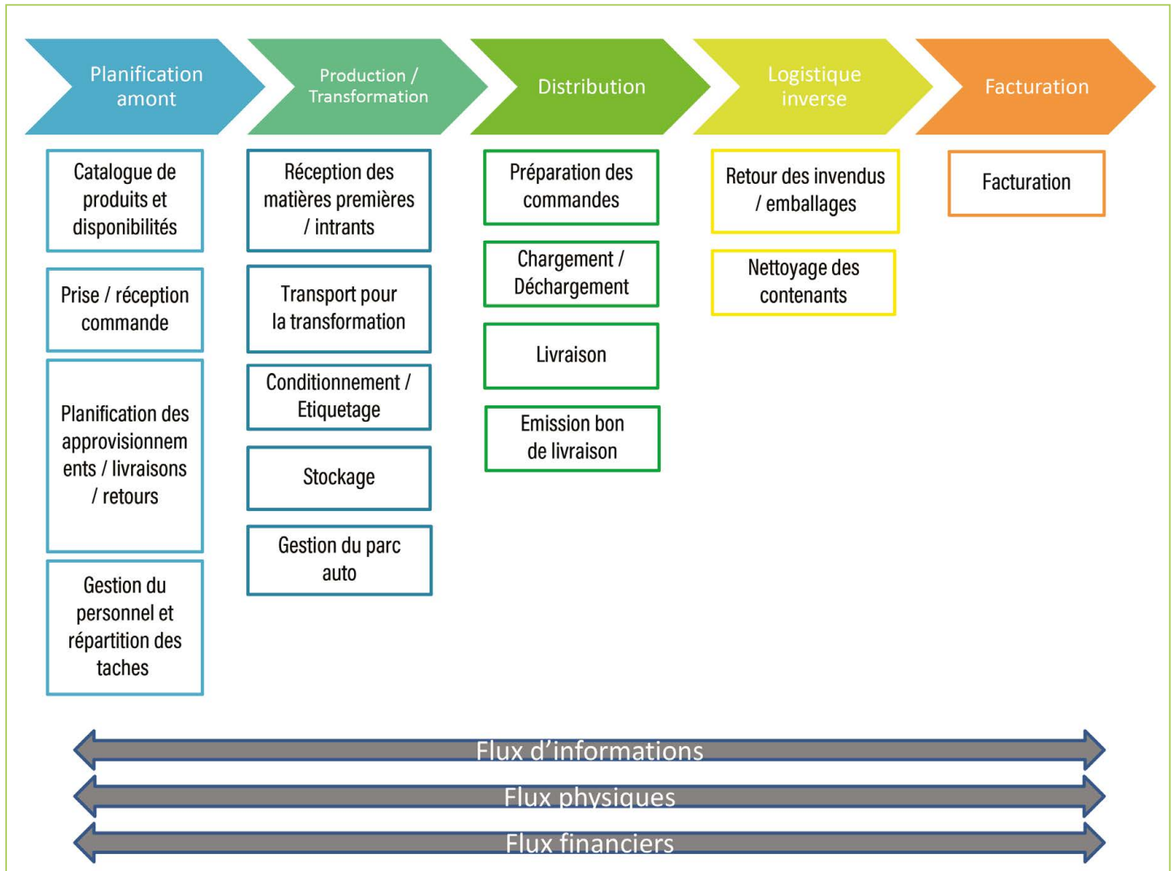
... un métier

... " un ensemble d'interventions matérielles sur les produits en marge de leur fabrication "
(Savy, 2006)

... une fonction de coordination des acteurs et d'organisation des flux matériels (souvent perçus) mais aussi financiers et d'informations

... " amener le bon produit, au bon endroit au bon moment et dans les bonnes quantités, avec un coût maîtrisé "

*Pour être complet et concret, il peut s'avérer utile de décomposer les différentes tâches de la chaîne d'approvisionnement qui relèvent de la logistique dans l'organisation du producteur.*



## LE POIDS DE LA LOGISTIQUE DANS UNE EXPLOITATION EN CIRCUITS-COURTS

### 1// En temps :

La logistique comprend de nombreuses tâches logistiques chronophages : une exploitation passe en moyenne **8h** à livrer par semaine **16** points de vente différents (Projet OLICO-Seine, 2016-2018, 180 enquêtes en Normandie et Île-de-France).

### 2// En coûts :

Les coûts logistiques et de transport sont souvent sous-estimés ou peu pris en compte : **50%** des agriculteurs enquêtés n'ont pas calculé leurs coûts logistiques, **25%** l'ont fait de manière approximative (Projet OLICO-Seine, 2016-2018, 180 enquêtes en Normandie et Île-de-France).

Cependant les coûts inhérents à la logistique peuvent avoir un impact significatif sur la rentabilité de l'organisation en place :

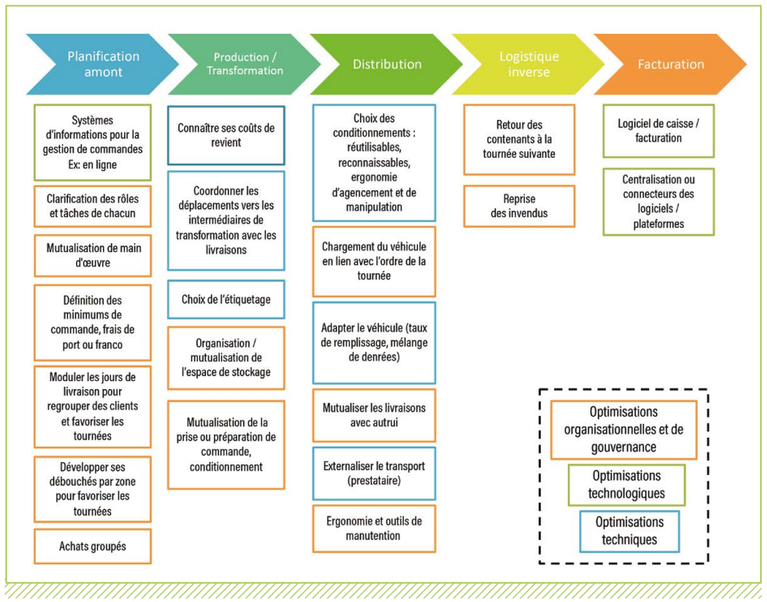
- Les coûts logistiques représentent en moyenne **23%** du chiffre d'affaires des producteurs (GABNOR, 2014)
- **2** producteurs sur **3** ont des coûts de livraison supérieurs à **50%** des recettes liées au trajet effectué (OLICO-Seine, enquête auprès de 23 producteurs).
- Les coûts logistiques sont peu intégrés au prix de vente (ALLOCIRCO, 2015).

↗ Des pratiques de réorganisation des opérations logistiques existent sur la ferme :

**60%** des agriculteurs ont déjà effectué des modifications de leur organisation) (Projet OLICO-Seine, 2016-2018, 180 enquêtes en Normandie et Île-de-France).

accompagner sur ces thématiques à la fois du point de vue de la rentabilité de la structure et du temps passé. Pour cela des pistes d'optimisation en circuits courts existent à différentes étapes de la chaîne logistique et peuvent réduire les coûts logistiques tout en maintenant un niveau de service. →

Dans le cadre du projet COLCICCA ont surtout été traités des exemples favorisant l'optimisation des opérations de livraison/ transport.




## POURQUOI ÉVALUER SA LOGISTIQUE?

Pour susciter l'intérêt, il s'avère pertinent de proposer quelques exemples d'application concrètes ou questions pouvant être abordées via les problématiques logistiques.

### 1// Pour un exploitant :

- Connaître ses coûts de transport et de logistique.
- Les intégrer au prix de vente.
- Adapter ses coûts de transport aux types de débouché ou point livré (en fonction de la distance, des coûts réels liés à la valorisation du produit...).
- Mesurer l'impact de l'ajout d'un débouché sur une tournée.
- Connaître le montant du chiffre d'affaires à réaliser pour que la livraison d'un point soit rentable.
- Fixer ses conditions de livraison (jour et horaire de livraison, minimum de commandes, franco de port et/ou frais de livraison)

### 2// Pour un groupe d'exploitants :

- Fixer le montant de la compensation lorsqu'un agriculteur effectue la livraison pour autrui.
- Mesurer l'impact de l'externalisation de la logistique (coûts à prévoir).
- Monétariser les trajets pour assurer une répartition plus équitable des tâches entre membres d'un collectif.

# LE DIAGNOSTIC LOGISTIQUE
## POURQUOI ? COMMENT SUSCITER L'INTÉRÊT ? ENJEUX ET CHIFFRES CLÉS

Cette fiche reprend les principaux éléments méthodologiques pour réussir un diagnostic de l'organisation logistique d'un producteur ou d'un collectif.

## OBJECTIFS

Le diagnostic vise à analyser tout ou partie de l'organisation logistique en fonction des besoins: des livraisons en tournée ou en trace directe, une organisation logistique existante ou fictive.

**Il peut aider à répondre à diverses interrogations :**

- *La livraison est-elle rentable? Est-ce que les recettes des ventes couvrent les coûts (logistique + production) et permettent de dégager une marge bénéficiaire ?*
- *Est-ce qu'un minimum de commande est souhaitable pour livrer tel ou tel client ?*
- *Quel est le volume de commandes souhaitable pour offrir un franco de port?*
- *Les résultats invitent-ils à revoir l'organisation des livraisons ? À regrouper en tournée le même jour, à modifier l'ordre de la tournée.*
- *Les résultats invitent-ils à changer de stratégie commerciale ? Clients trop éloignés et trop coûteux à livrer, clients qui pourraient être livrés sur une tournée existante, cibler un autre type de clientèle avec des demandes en produits et conditionnement similaires.*
- *Comment mieux négocier avec un nouveau client ? Montrer qu'en dessous d'une certaine quantité la livraison n'est pas rentable pour le producteur.*
- *A quelles conditions est-il préférable de déléguer la livraison à un prestataire ? Comparer les coûts calculés et le prix proposé par le transporteur.*

**Pour un collectif d'exploitants :**

- *Est-ce que les calculs peuvent aider à trouver une organisation collective plus rentable à la fois individuellement et pour le collectif ?*
- Les calculs aident à mettre en évidence les gains apportés par une nouvelle organisation, mais aussi à poser et traiter la question de l'équité, du partage des gains, qui ne manquera pas d'émerger à un moment ou un autre.

## DRESSER UN DIAGNOSTIC LOGISTIQUE SUPPOSE DES MÉTHODES ADAPTÉES AUX CAS DE FIGURE ÉTUDIÉS

**3** approches peuvent être distinguées en fonction des besoins

### 1// Evaluer le coût d'un trajet réel

***Quel usage ?***

- Connaître le coût d'un trajet (tournée ou trajet direct),
- Connaître la rentabilité d'un trajet,
- Ajuster ses frais de port, franco de port ou minimum de commande.

***Comment ?***

Calcul des coûts avec l'application Logicout par exemple (Cf. mode d'emploi Logicoût).

***Avantages / inconvénients***

L'analyse d'un trajet réel permet d'aborder les problématiques logistiques de manière simple et rapide. Elle se concentre sur un trajet identifié au préalable par l'agriculteur et sur lequel des questions se posent.
L'utilisation de l'application Logicoût apporte une réponse chiffrée.
(Cf. fiche A/ prise de recul)
En revanche, cette approche ne permet pas de faire de véritablesarbitrages sur le fonctionnement existant ni d'évaluer le niveau d'optimisation logistique de l'organisation en place.

### 2// Évaluer le coût d'un trajet projeté (scénario fictif)

Cette approche permet d'aider à se projeter dans une situation fictive pour la comparer avec sa propre situation et/ou aider à la prise de décision dans l'organisation globale.

***Quel usage ?***

- Comparer 2 trajets.
- Mesurer l'impact d'une modification de parcours sur les coûts logistiques.
- Mesurer l'impact d'un nouveau débouché.
- Mesurer l'impact d'un changement de véhicule.
- Estimer le chiffre d'affaires à partir duquel une tournée peut être considérée comme « rentable » au niveau logistique.
- Evaluer un minimum de commande / franco / frais de livraison.

***Comment ?***

Comme dans le cas précédent, l'application Logicoût peut être utilisée. Lors des comparaisons entre 2 coûts logistiques ou scénarios, il faut cependant veiller à ne modifier qu'un seul paramètre à la fois et bâtir autant de scénarios que de modifications de paramètres.(Cf. fiche N°2 Diagnostic -mode d'emploi Logicoût).

***Avantages / inconvénients***

L'intégration de scénarios fictifs est très souvent un bon moyen pour analyser et prendre du recul sur la situation en place (Cf. Fiche N°3 Scénarios). En proposant une comparaison avant/après, cet exercice permet de mesurer le gain financier lié à un changement de pratique, qu'il soit simple à mettre en place ou nécessite un certain engagement (en temps, en termes de révisions de la stratégie etc.). Cette méthode apporte des comparaisons 2 à 2 mais pas de vision d'ensemble sur les différentes livraisons.

### 3// Évaluer les coûts d'un ensemble de livraisons

L'objectif est d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation logistique de plusieurs livraisons pour déterminer les leviers à mettre en place et faciliter les choix au regard de l'organisation globale.

***Quel usage ?***

- Prendre conscience de l'ensemble des tâches affectées à la logistique pour mieux réfléchir sur son organisation d'ensemble.
- Connaître les coûts logistiques de ses différentes tournées.
- Identifier les trajets les plus rentables et les moins rentables pour se concentrer sur les trajets où des améliorations peuvent être envisagée.

***Comment ?***

Dans ce cas de figure, les documents complémentaires (questionnaires et tableaux associés) peuvent être un support utile pour collecter, sans oublier d'étapes, les données nécessaires. Pour pouvoir effectuer des calculs de coûts logistiques globaux, il est souvent indispensable de schématiser et simplifier les tournées effectuées afin de créer des occurrences (par exemple pour les livraisons ponctuelles, saisonnières etc.). La collecte et l'analyse peuvent être fastidieuses. Plus l'organisation est complexe, plus les sources d'erreurs seront nombreuses. La phase de restitution devra être soignée pour ne pas "noyer" l'interlocuteur.

### FOCUS / COLLECTIFS

Le diagnostic collectif peut remplir les objectifs suivants :

1// comprendre et mesurer **la performance de l'organisation logistique d'un collectif.**
Dans ce cas, le diagnostic ne prend en compte que les tâches logistiques qui concernent l'organisation collective.

2// comprendre et évaluer **la contribution de chaque individu à l'organisation logistique collective.**
Le diagnostic logistique collectif peut se présenter comme l'étape préalable à un accompagnement logistique du collectif, afin de :

- Explorer des pistes d'optimisation de l'organisation concernant des tâches, outils spécifiques (véhicules, caisses, etc.) ou l'organisation dans son ensemble (favoriser les mutualisations, recourir à un prestataire de transport, etc.) (Cf. fiche N°3 Scénarios)
- Travailler sur l'équité entre les producteurs au sein du collectif, en termes de rapports coûts/bénéfices pour chacun. (Cf. fiche N°4 Equité)

## COMMENT PROCÉDER ?
## LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES D'UN DIAGNOSTIC LOGISTIQUE

### ÉTAPE 1 : la collecte de données

La première étape doit permettre de collecter les informations nécessaires au diagnostic. En fonction des objectifs et de l'approche choisis, le temps dédié à cette étape peut être très variable (de 10 min à 2/3 heures).

**Quelques recommandations pour la phase de collecte :**

• **Identifier les besoins** de l'agriculteur au préalable,

• **Se mettre d'accord sur la définition** retenue pour la logistique : *quand démarre-t-elle et quand s'arrête-t-elle ? Quelles tâches de la chaîne logistique seront prises en compte ? (exemple : prise en compte du temps passé sur un marché ou des permanences d'un drive, etc.).*
Cette étape permet à l'exploitant d'appréhender l'impact des différentes tâches sur l'organisation de son travail et les coûts engendrés (Cf. fiche N°1).

• **Valider certaines simplifications** pour pouvoir analyser le système dans sa globalité. Moins l'organisation logistique est systématique (ex : tournées ou débouchés réguliers, fréquences, etc.), plus le diagnostic sera difficile à réaliser : entretien et analyse chronophages, difficulté à identifier les trajets problématiques et/ou les priorités sur lesquelles travailler et les facteurs en cause. Il faut donc tâcher d'identifier des tournées-types représentatives de ce qui est réalisé le plus souvent. Ceci permet de lisser à l'année certaines variations en s'appuyant sur des moyennes annuelles ou hebdomadaires et de rapporter les données à une même unité de temps. En outre, en fonction des objectifs visés, il n'est pas nécessaire de chercher à intégrer toutes les variables en jeu si celles-ci n'ont pas vocation à être analysées ou remises en question.

• **S'appuyer sur un tableau récapitulatif** des données de chaque tournée (documents complémentaires)

**FOCUS / COLLECTIFS EN PRATIQUE**

• Réunir quelques personnes-clés du collectif (membres du bureau et/ou membres fondateurs par exemple) qui serviront de relais

• Indiquer à ces personnes relais les principales informations qui seront recueillies afin qu'elles puissent mobiliser le groupe pour les obtenir en amont (localisation des fermes et caractéristiques du véhicule notamment).
Dans le cas des collectifs, il n'est pas nécessaire de recourir au questionnaire complet. En revanche, il est conseillé de faire plusieurs arbitrages, en concertation avec le collectif :

**1 //** Définir les tâches logistiques à prendre en compte : *quelles sont les tâches qui relèvent du collectif et celles des individus ?*

*Exemple 1 : les producteurs d'un drive peuvent choisir de prendre en compte dans le diagnostic logistique toutes les tâches qui se déroulent à partir du moment où les produits sont chargés dans le véhicule de chaque producteur pour livrer la plateforme de dispatch (cas 1) ou à partir du moment où les produits arrivent sur la plateforme de dispatch des paniers (cas 2).*

**2 //** Établir des valeurs communes à l'ensemble des membres du collectif pour certains éléments-clés du diagnostic.

*Exemple : taux de rémunération horaire, temps passé lors d'une permanence. Recourir à des valeurs communes permet de se concentrer sur le collectif plutôt que sur les individus (on peut imaginer le cas d'un producteur qui juge son taux de rémunération horaire bien plus élevé que les autres, ce qui donnera l'illusion qu'il contribue bien davantage).*

### ÉTAPE 2 : le calcul des coûts logistiques

Le traitement des données comprend le calcul des coûts logistiques de chaque trajet (ou tâche logistique).
L'application Logicoût peut permettre d'effectuer ces calculs. Quelques astuces :

**1 //** Créer un compte Logicoût pour l'exploitant afin d'enregistrer les données et résultats.

**2 //** Utiliser la fonctionnalité "utiliser comme modèle" pour créer des scénarios à partir d'un trajet réel déjà enregistré.

**3 //** Combiner des parcours.

*Le diagnostic logistique, tel qu'il est proposé ici, permet de prendre conscience de l'ensemble des tâches logistiques mais n'apporte pas de solutions pratiques sur l'organisation et la réalisation de ces tâches logistiques (stratégie de stockage, conditionnement, rangement du camion, ...).*
*En effet, l'application Logicoût se concentre sur les questions de transport et livraison.*

### ÉTAPE 3 : la présentation des résultats et la restitution

Lors de la restitution, plusieurs éléments peuvent être mis en avant avec les résultats des calculs :
• Le rapport entre le chiffre d'affaires et les coûts logistiques par tournée.
• L'identification de la tournée la plus rentable (rapport chiffre d'affaires / coûts logistiques) et la moins rentable
• Classement des tournées du coût logistique le plus faible au plus élevé.
• Identification des facteurs impactant la rentabilité d'un trajet / tournée (kilométrage ou temps passé élevé, faible chiffre d'affaires).

Il est important de chercher à expliquer les résultats pour amener l'interlocuteur à prendre les bonnes décisions :

↗ Privilégier l'échange oral (notamment en face à face) pour éviter les incompréhensions et faire avancer les réflexions de l'agriculteur :
*les résultats sont-ils ceux attendus ?*
*Amènent-ils des questionnements nouveaux ?*

↗ Eviter le jugement en bon ou mauvais élève au regard des coûts logistiques. Cela est particulièrement vrai lorsque les calculs révèlent une situation de vente à perte. Il est alors important de questionner les motivations de l'agriculteur pour maintenir ce débouché (lien social, potentiel futur, motivations familiales ou personnelles, ...) (Cf. fiche A/ Prise de recul).

**FOCUS / COLLECTIFS**

La présentation des résultats et la restitution peuvent varier en fonction des objectifs initiaux :

**1 //** S'il s'agit d'évaluer l'organisation globale : il n'est pas nécessaire dans la restitution de mettre le détail des contributions de chaque individu. Les coûts de chaque tâche ou chaque poste (km et temps) sont suffisants et éviteront aux producteurs de se focaliser sur les individus. Ces chiffres pourront être mis en regard du chiffre d'affaires de la structure collective pour évaluer le coût que représente la logistique et envisager des pistes d'optimisation.

**2 //** S'il s'agit de traiter de l'équité : une prudence s'imposera car le sujet peut révéler des tensions du fait d'implications dans le collectif plus ou moins fortes. En revanche sera difficile de faire l'économie de la présentation des contributions de chaque individu.
(Cf. fiche N°4)

**Documents complémentaires à retrouver sur : logicout.fr**

↗ Questionnaire vierge
↗ Étude de cas individuel
↗ Mode d'emploi Logicoût

# OPTIMISER LA LOGISTIQUE D'UN COLLECTIF VIA LA SCÉNARIOLOGIE PARTICIPATIVE : DE LA CO-CONCEPTION À LA MISE EN APPLICATION

## COMMENT PROCÉDER ?

Pour appliquer la méthode de scénariologie participative, il est possible de procéder en **3 étapes** bien qu'il ne soit pas indispensable de toutes les mener successivement.

**ÉTAPE 1**
**Concevoir des scénarios**

**ÉTAPE 2**
**Comparer des scénarios pour favoriser la prise de décision**

**ÉTAPE 3**
**Choisir un scénario et expérimenter sa mise en œuvre**

## ÉTAPE 1 : Concevoir des scénarios

Cette première étape comporte plusieurs 2 sous-étapes:

### CONNAÎTRE LES BESOINS DU COLLECTIF

Pour concevoir un scénario il est indispensable, dans un premier temps, de :

**1// Définir, avec le collectif, la question à traiter :**

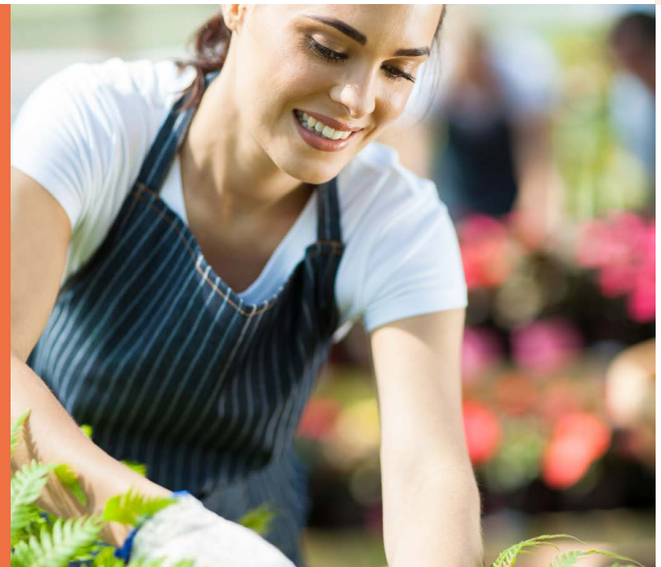
*• S'agit-il d'améliorer l'organisation logistique ou d'imaginer une organisation future ? Modifier une tournée ?*
*Ajuster le nombre et l'ordre des points livrés ?*
*Gérer des capacités de stockage restreintes (plateforme, véhicule) ?*
*S'appuyer sur une plateforme de stockage ?*
*Modifier la fréquence ou les jours de livraison ?*

*• S'agit-il d'adapter les moyens logistiques à mobiliser ? Qui livre ? Avec quel véhicule ? Peut-on externaliser certaines tâches ? Qui assure la permanence ? Peut-on mutualiser la facturation, le conditionnement ? Si oui quels types de caisses, de glacières, d'étiquettes, etc. ?*

*• Avec quels objectifs (réduction du temps passé, des coûts) ? A quelle échéance ? Des freins spécifiques ont-ils déjà été identifiés ? Y a t-il des modes de fonctionnement que le collectif souhaite maintenir ?*

**2 // Prendre connaissance du fonctionnement, des contraintes et des ressources disponibles du collectif :**

Motivations et rôles de chacun, stratégies logistiques et commerciales individuelles, ressources disponibles (véhicule, espaces de stockage, temps et disponibilités, positions par rapport à la mutualisation, etc.).



### PROPOSER DES ATELIERS DE SCÉNARIOLOGIE PARTICIPATIVE :

Pour amener le collectif à trouver des solutions d'optimisation qui répondent à leurs attentes, il est possible de proposer ***des ateliers de scénariologie participative.***

Le scénario proposé reprendra une situation réelle passée ou proche de la réalité en modifiant une ou plusieurs variables selon la question à traiter définie précédemment. Le collectif sera "mis en situation" et amené à proposer une solution en tenant compte de critères de réussites et contraintes fixées par l'animateur.

• Les critères de réussite:
sur quoi porte l'optimisation? Les coûts (logistiques,de livraison) ? Le temps passé aux tâches logistiques et/ou de transport?

• Les contraintes à respecter:
*quelles règles les scénarios doivent-ils respecter (disponibilité, ressources, contraintes clients, etc.) ?*

### OBJECTIFS

La méthode de scénarisation consiste à imaginer un ou plusieurs scénarios alternatifs et ainsi aider la recherche de solutions d'optimisation.. Dans le projet COLCICCA elle a surtout été appliquée pour favoriser la mutualisation des opérations de livraison et de transport au sein d'un collectif mais la scénarisation pourrait être utilisée pour explorer d'autres pistes d'optimisation en circuits courts (Cf. fiche N°1 Sensibiliser).

Créer des scénarios d'optimisation autour du transport et des livraisons peut répondre à diverses interrogation telles que :
*• Comment faire évoluer ou organiser de nouvelles tournées de livraison ?*
*• Y a t-il des mutualisations possibles, avec d'autres producteurs par exemple ?*
*• Comment réduire les coûts globaux du collectif liés à la livraison ?*
*• Comment réduire le temps passé, globalement, par les membres du collectif à la livraison ?*

La "scénariologie participative" permet ainsi d'amener un collectif à envisager ses propres solutions. Dans le cas d'une exploitation individuelle, des scénarios d'optimisation peuvent être simulés directement via l'application Logicoût (Cf. Fiche N°2).

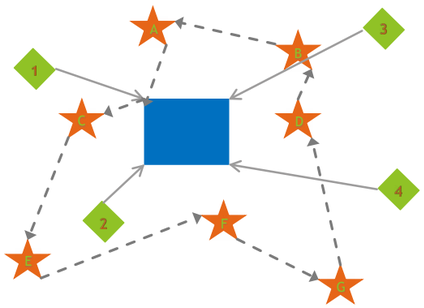
## L'exemple des Fermes du Terroir

***Contexte :*** *L'association "Les fermes du terroir" a été créée autour d'une plateforme collective physique afin d'approvisionner la restauration collective en produits locaux dans un rayon de 60 minutes.*

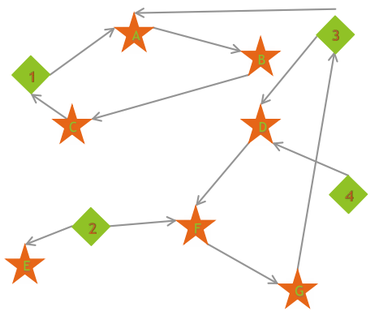
*Un des membres effectuait, bénévolement, plusieurs tâches fondamentales pour le collectif : gestion des commandes, réception sur la plateforme, dispatch et livraison des produits (organisation 1). Lorsque ce membre n'a plus été en mesure d'assurer son rôle, chaque producteur s'est mis à livrer individuellement ses commandes, impliquant des coûts de transport très élevés et peu rentables (organisation 2).*

*L'atelier de scénariologie participative visait à identifier une organisation nouvelle qui permette de réduire les coûts de livraison et d'assurer la pérennité du groupe.*

ORGANISATION 1 :
*organisation via plateforme de regroupement*



ORGANISATION 2 :
*organisations individuelles*



***Question posée lors de l'atelier :***

*Vous devez livrer tant de points en tant de temps maximum tel jour, comment vous y prenez-vous et avec quels outils matériels?*

***Critères de réussite :***

*Obtenir des coûts logistiques et de transport les plus bas possibles pour assurer la rentabilité de l'activité.*

***Contraintes :***

↗ ***Contraintes de livraison :*** *Tous les produits destinés à un même client doivent-être livrés en même temps.*

↗ ***Contraintes de véhicules***

*Mathieu : camionnette frigorifique 8-10 m³ (Citroën Jumper)*
*Brigitte : camionnette non-frigorifique 8-10 m³ + caisson frigo (Fiat Ducato)*
*Armelle : camionnette frigorifique 5-8 m³ (Renault Trafic)*
*Amandine : véhicule utilitaire léger 1,5 m³ (Citroën Nemo)*
*Michel : Véhicule utlitaire léger (Renault Kangoo)*
*Lycée : camionnette frigorifique 3-5 m³*

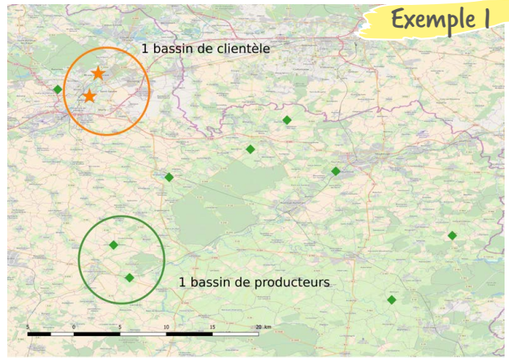
↗ *Pas de* ***contraintes sur le jour de livraison****, on considère qu'il est a priori flexible sauf informations contraires.*

↗ ***Contraintes de ressources humaines :***
*seules les personnes présentes à l'atelier sont disponibles (fournitures des produits et livraison)*

Dans la mesure où l'organisation n'était pas régulière et pour rendre les **3 scénarios** de l'atelier plausibles, l'animateur a passé en revue l'historique des commandes, identifié les différents territoires où se situaient à la fois les producteurs et la clientèle, identifié les caractéristiques des commandes en fonction de la clientèle.

**L'utilisation de cartes** peut se révéler un outil utile pour localiser/visualiser les points à livrer, les plateformes, les fermes de départ et pour construire des scénarios de trajets. (CF. Fiche B/ Cartes).

### Exemple 1

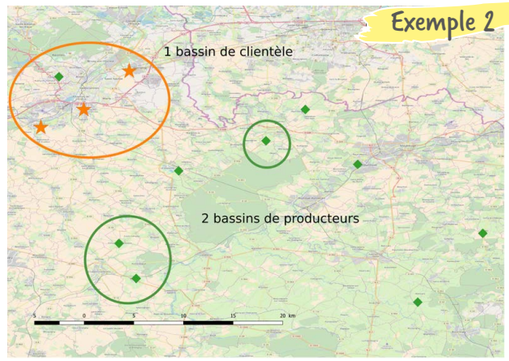



*Mardi 2 mai 2017*
*CA total= 275 ,60€ HT*

1/ ***Le Collège de Valenciennes commande***
*(contraintes livraison entre 6h30 et 11h) :*
- *90kg de pommes de terre sous-vide (72€ HT)*
- *250 pots de yaourts aromatisés (120€ HT)*

2/ ***Le collège de Bruay-sur-l'Escaut commande :***
- *220 pots de yaourts nature (83,60€ HT)*

### Exemple 2



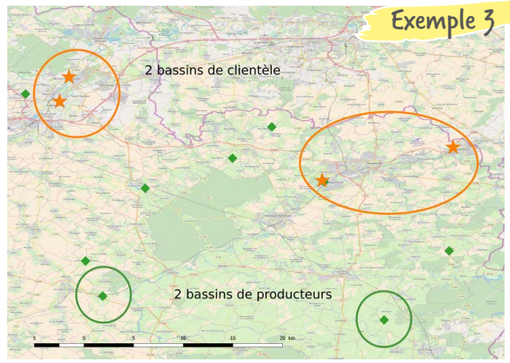

*Mardi 24 novembre 2017*
*CA total : 714€ HT*

1/ ***Le Collège d'Onnaing commande :***
- *70kg yaourts à boire (70€ HT)*
- *120 kg de frites (84€ HT)*

2/ ***Le collège d'Aulnoy-lez-Valenciennes commande :***
- *300 yaourts nature sucré (144€ HT)*

3/ ***Le collège de Thiant commande :***
- *120 yaourts à boire (120€ HT)*
- *130kg de pommes de terre grenailles (104€ HT)*
- *400 yaourts nature + aux fruits (192€ HT)*

### Exemple 3




*Mardi 30 mai 2017*
*CA total : 508,96€ HT*

1/ ***Le Collège de Jeumont commande***
*(consommation le mercredi 31 mai):*
- *3 seaux de 10 kg de fromage blanc (99€ HT)*
- *100 yaourts nature (48€ HT)*

2/ ***Le collège de Haumont commande :***
- *200 yaourts aux fruits (96€ HT)*
- *100kg de frites fraîches sous-vide (70€ HT)*

3/ ***Le collège de Valenciennes commande***
*(consommation le jeudi 1er juin) :*
- *150 kg de frites fraîches sous-vide (100€ HT)*

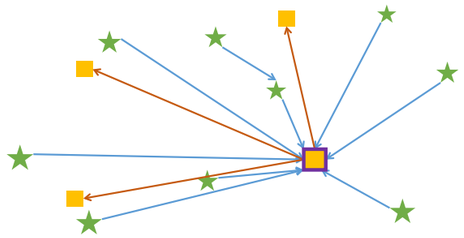
4/ ***Le collège de Bruay-sur-L'Escaut commande***
- *4 kg de beurre douc (18,96€ HT)*
- *150 yaourts aux fruits (72€ HT)*

## L'exemple du Drive fermier du Ternois

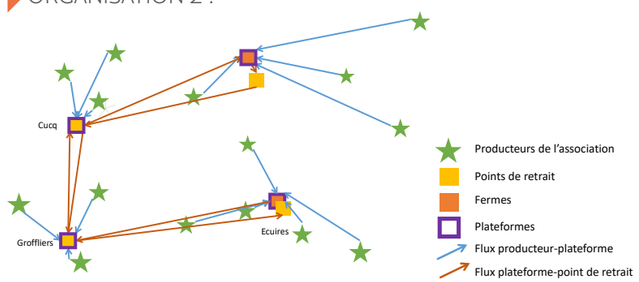
***Contexte :*** *Le "drive fermier du Ternois" compte 5 points de retrait où le consommateur vient chercher ses produits. Dans son organisation actuelle (organisation 1), chaque membre du collectif livre un des points de retrait qui fait office de plateforme. Un premier dispatch des caisses y est effectué. Puis, le producteur qui assure la permanence dans chaque point de retrait livre les produits jusqu'à celui-ci et constitue les paniers pour les clients.*

*La scénariologie est envisagée ici car le collectif souhaite étudier une autre organisation où les producteurs déposent leurs produits dans le point de retrait le plus proche de leur ferme et où un seul véhicule effectuerait ensuite une boucle permettant d'assurer un service de ramasse/collecte dans l'ensemble des points de retrait du drive (organisation 2). La question porte en particulier sur les moyens logistiques : Quel véhicule utiliser ? Qui conduit et assure la tournée et comment est-il rémunéré ou indemnisé ?*

ORGANISATION 1 :



ORGANISATION 2 :




***Scénarios proposés pour le véhicule :***

- *Recourir à un transporteur professionnel (Cf. Fiche F/ Externaliser)*
- *Acheter un véhicule en commun.*
- *Louer un véhicule.*
- *Utiliser le véhicule d'un ou plusieurs des producteurs.*
- *Recourir à une CUMA.*

***Scénarios proposés pour le chauffeur-livreur :***

- *Embaucher un (ou une) salarié(e).*
- *Recourir à un groupement d'employeurs.*
- *Recourir à un ou des producteurs du groupe.*

*Pour chaque scénario, l'animateur a étudié les implications pour le collectif et elles ont été débattues : pérennité de la solution si évolution des commandes, compétences existantes, coûts et devis, disponibilités, flexibilité ou engagement sur la durée, ...*

## ÉTAPE 2 : Comparer des scénarios d'optimisation

Une fois les scénarios proposés soit par les membres du collectif soit par l'animateur, il est possible de les comparer entre eux pour faciliter la prise de décision.

La comparaison se base sur :

- Des calculs de coûts logistiques

La monétarisation permet d'utiliser une valeur commune et de mettre sur le même plan des données distinctes (ex : temps passé et kilomètres parcourus). Cependant, elle ne révèle pas nécessairement l'ensemble des coûts réels supportés par le collectif. En effet, dans le cadre de la scénarisation, certaines valeurs sont uniformisées et toutes les tâches ne sont pas prises en compte pour permettre la comparaison des scénarios (Pour évaluer des coûts réels, il est nécessaire de réaliser un diagnostic collectif, Cf. Fiche N°2).

- Des calculs de temps
- Une analyse qualitative des solutions

*Y a t-il des besoins de coordination, de contrôle, de planification induits par ces solutions ?*



## L'exemple du Drive fermier du Ternois

***Comparaison entre l'organisation actuelle et les scénarios envisagés :***

| | Organisation envisagée avec tournée de collecte / ramasse | Organisation actuelle |
|---|---|---|
| Coût kilométrique total | 7 416 € | 7 974 € |
| Coût en temps passé total | 6 968 € | 10 521 € |
| Somme des coûts | 14 384 € | 18 495 € |
| La solution envisagée permet un gain de temps de 4 000 € environ soit 300 heures de travail | | |

| | Main d'œuvre issue du Drive | Groupement d'employeurs | Prestataire de transport | Organisation actuelle |
|---|---|---|---|---|
| Véhicule issu du Drive | 20 534 € | 21 659 € | 29 384 € | 18 495 € |
| Véhicule loué | 22 744 € | 23 869 € | | |
| Toutes les solutions envisagées sont plus onéreuses que l'organisation actuelle mais permettent de dégager plus ou moins de temps aux producteurs du collectif. | | | | |

## ÉTAPE 3 : Choisir un scénario et expérimenter sa mise en oeuvre

Pour que l'exercice soit réussi, des décisions relatives aux scénarios explorés doivent être prises et mises en application bien que le scénario idéal n'existe sans doute pas, tant les intérêts et les contraintes (réelles ou perçues) des uns et des autres peuvent être divers et variés.

Cette phase de conclusion doit amener le collectif à s'exprimer sur :

- Les "enseignements" ou règles de fonctionnement qu'il souhaite appliquer à l'issue de l'exercice.
- L'évolution de ses préférences et/objectifs (ex:privilégier le gain de temps ou financier, etc.).

Pour que l'exercice se traduise par une expérimentation réelle, il peut être proposé :

- Des méthodes : un système de compensation entre individus (Cf. Fiche N°4) un document récapitulatif des règles de fonctionnement, des rôles de chacun ainsi que des droits et devoirs (CF. Fiche D/ Gouvernance), un calendrier pour mettre en application le scénario choisi, des points réguliers pour évaluer l'avancement, les ajustements nécessaires et le niveau de satisfaction.
- Des outils partagés : planning de livraison/permanence partagé (pour définir qui livre quoi et où), la liste des points de retrait ou livraison pour chaque individu.
- Des moyens partagés : un véhicule plus adapté, un lieu de stockage ou une plateforme physique.

**A noter** *que l'exercice peut faire émerger des questions d'ordre réglementaire(s) notamment lorsqu'il est question de mutualiser (Cf. Fiche E/ Réglementation)*

# TRAITER DE L'ÉQUITÉ AU SEIN D'UN COLLECTIF ET METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE COMPENSATION

## ENJEUX LIÉS À L'ÉQUITÉ AU SEIN D'UN COLLECTIF

La mise en commun ou le partage de ressources au sein d'un collectif de producteurs soulèvent des enjeux spécifiques.
Pour que les organisations collectives soient pérennes, il est important que les charges ou coûts qu'elles font supporter aux personnes contributrices soient identifiées et considérées comme justes et légitimes en regard des gains collectifs et individuels obtenus.

Le souhait d'équité peut générer des situations conflictuelles puisqu'il peut mettre en évidence des niveaux de contributions différents au sein du collectif. Ainsi, un fonctionnement collectif qui reposerait sur la bonne volonté de quelques-uns est plus fragile et sensible aux aléas, même s'il fonctionne de la sorte depuis longtemps.

***Différence entre équité et égalité :***

| Egalité | Equité |
|---|---|
| Consiste à faire contribuer tous les individus au même niveau indépendamment de leur implication individuelle dans le groupe et des bénéfices qu'ils en tirent | Suppose d'établir pour chaque individu un rapport coût/bénéfice équivalent : celui qui gagne plus, donne plus et vice-versa |
| Ex: Chaque producteur assure 4h de permanence au magasin collectif | Ex : Les permanences vont de 1h à 6h en fonction du chiffre d'affaire individuel généré sur le magasin |

## OBJECTIFS

Traiter l'équité dans le cadre de l'accompagnement logistique consiste à aider les collectifs de producteurs à mettre en place un système de compensation équitable entre les individus les composant.

Le système de compensation peut être composé de plusieurs types d'actions / solutions pratiques qui constituent autant de façons de participer au collectif : payer une commission sur le chiffre d'affaires, donner de son temps via des tâches spécifiques (livraison, constitution de paniers, permanence, etc.) ou via la participation à une banque de temps, prêter du matériel (locaux, espace de stockage, véhicules, etc.), recevoir une indemnisation pour services rendus, etc.

## DANS QUELLES SITUATIONS L'ÉQUITÉ EST-ELLE ABORDÉE ?

La question de l'équité peut apparaître à l'issue d'un conflit déclaré ou latent ou lors d'une étape-clé de l'évolution du collectif telle que :

- ☑ Modification du nombre de producteurs impliqués
- ☑ Evolution des besoins ou de la stratégie du groupe
- ☑ Mise en application d'une nouvelle organisation (Cf. Fiche N°4)
- ☑ Différences d'implication criantes entre différents membres
- ☑ Modification des ressources disponibles

## COMMENT PROCÉDER ?

La question de l'équité au sein d'un collectif peut être abordée en **3 étapes** successives :

**ÉTAPE 1**
**Etat des lieux des tâches réalisées pour le collectif**

**ÉTAPE 2**
**Conversion des tâches via une unité ou valeur commune et/ou identification d'équivalences entre tâches de différente nature**

**ÉTAPE 3**
**Définition des règles du système de compensation**

## ÉTAPE 1 : État des lieux des tâches réalisées pour le collectif

### 1// Quelles tâches concernent le collectif ?

La première étape consiste à lister les actions réalisées par chaque individu pour le collectif. Toutes les actions n'ont pas besoin d'être prises en compte. C'est le collectif qui choisira celles à intégrer pour la compensation.

**2 types de tâches peuvent être distingués :**

- Tâche individuelle qui apporte une contribution au collectif (ex: tenir les comptes du magasin, livrer les produits commandés sur un point de retrait, assurer une permanence etc.)
- Tâche réalisée à plusieurs pour le collectif (ex: le dispatch des caisses ou la réalisation de paniers).

La plupart des contributions impliquent des coûts qui sont très souvent soit des investissements matériels soit du temps consacré au collectif. Il peut s'agir :

- ☑ Du temps de permanence
- ☑ Du temps passé à livrer
- ☑ De la participation à des réunions d'organisation, etc.
- ☑ Du prêt de locaux ou de matériel

### 2// Quels bénéfices pour chaque individu ?

Il s'agit ici de définir ce qu'apporte le collectif à chacun en termes de bénéfices.
Ce bénéfice rapporté à l'individu peut être, entre autres :

- ↗ Un chiffre d'affaires
- ↗ Un nombre de commandes
- ↗ Un volume vendu

Ce bénéfice peut être rapporté à des temporalités distinctes (exemple : chiffre d'affaires annuel ou un chiffre d'affaires moyen par commande ou chiffre d'affaires rapporté au nombre de mois travaillés). Un consensus sur la variable à prendre en compte est nécessaire bien qu'il soit parfois difficile à obtenir pour les collectifs proposant des produits avec des prix, des rapports poids/prix ou une saisonnalité très variables (exemple : viandes, produits festifs).

#### L'exemple du Drive fermier du Ternois

***Contexte :*** *Le Drive du Ternois est un drive d'une quinzaine d'exploitants assurant des permanences sur 5 points de retrait différents.*

*Les tâches relatives au drive sont : des permanences (comprenant le dispatch des produits) et des trajets de livraison des points de retrait*

*Les bénéfices individuels sont mesurés via la part de chaque producteur par rapport au chiffre d'affaires par semaine du drive.*

## ÉTAPE 2 : Convertir les tâches avec une unité commune ou trouver des équivalences entre tâches de différentes natures

La deuxième étape consiste à reprendre l'ensemble des tâches listées et de trouver soit une unité ou valeur commune soit de trouver des équivalences entre tâches de natures différentes.

***Monétarisation :***

La monétarisation des tâches peut se révéler un outil utile. Elle permet de comparer le poids de deux tâches et éventuellement de construire des équivalences entre différentes tâches. Pour s'affranchir des particularités individuelles, il est recommandé d'utiliser des valeurs moyennes communes (coût kilométrique, taux horaires, etc.). A noter qu'une contribution plus importante en termes monétaires n'est pas nécessairement liée à une implication plus forte dans le collectif ; elle peut dépendre de caractéristiques propres à l'exploitation (coût kilométrique du véhicule élevé, éloignement de la ferme, etc.). C'est dans ce cadre que le recours à des valeurs moyennes communes peut s'avérer pratique.

En réalisant un diagnostic logistique (Cf. Fiche n°2), il est possible d'évaluer le coût de la participation réelle de chacun. Au-delà de l'aspect chronophage de la réalisation du diagnostic logistique, ceci peut contribuer à alimenter le désir d'une équité stricte qui laisse peu de place au compromis et aux arrangements individuels et ne permet pas toujours de prendre en compte toutes les spécificités du fonctionnement du groupe.

L'unité commune retenue par le collectif est un équivalent permanence. Celui-ci correspond aux tâches à réaliser qu'il faut ensuite répartir entre les individus.

#### L'exemple du Drive fermier du Ternois

*Les équivalences ci-dessous ont été déterminées à partir de calculs de coûts réels puis ont été ajustées en fonction des contraintes perçues pour chaque tâche. Le système d'équivalence apporte ainsi plus de souplesse pour la suite : si un des membres est dans l'incapacité de réaliser une action il peut lui être suggéré d'en faire une autre équivalente.*

| Equivalent permanence | |
|---|---|
| 1 permanence = 4 heures = équivalent permanence | Soit 48 € |
| 1 trajet en (véhicule propre) = 0,5 équivalent permanence | Car 1 trajet = environ 25 € |
| 1 trajet avec véhicule de prêt = 0,25 équivalents permanence | Car 1 heure de livraison = 12 € |
| 1 véhicule prêté = 0,25 équivalent permanence | Car le coût kilométrique = environ 12 € |
| 1 permanence dans son magasin = 0,75 équivalent permanence | Car pas de frais de déplacement supplémentaire et bénéfices potentiels pour le magasin |

## ÉTAPE 3 : Définition des règles du système de compensation

Cette dernière étape doit permettre de faire correspondre les bénéfices tirés du collectif par chaque individu avec les contributions individuelles (coûts, actions) nécessaires au fonctionnement du collectif.

L'utilisation d'une méthode calculatoire pourrait permettre d'aboutir à une équité stricte entre chaque individu. Cependant, pour pouvoir définir un système de compensation applicable et réplicable et prendre en compte les différentes contraintes du groupe (arrivée d'un nouveau, arrangements individuels,...) il faut aboutir à quelques grandes règles simples pour l'ensemble du groupe. Ce travail implique nécessairement des simplifications, des concessions et des compromis de la part de chaque membre du collectif.

Pour s'affranchir des logiques individuelles et raisonner à l'échelle du groupe, il est recommandé de :

- Définir des classes pour les bénéfices
- Définir des seuils minimums et maximums. Le premier garantit un engagement minimum des individus dans le collectif ; le second permet de ne pas pénaliser les producteurs fortement investis (en temps ou en marchandises) avec des contributions/coûts/charge de travail excessifs et non réalistes.
- D'ajuster la répartition des tâches définie par le système de compensation pour s'assurer que l'ensemble des tâches nécessaires au fonctionnement du groupe seront réalisées (ex : permanence au point de retrait, trajets de livraison, etc.)

## L'exemple du Drive fermier du Ternois

*Pour mesurer le bénéficie apporté par le drive à chacun,* ***4 classes*** *ont été définies ainsi qu'une hors classe pour traiter séparément le cas des agriculteurs proposant des produits saisonniers (fraises, asperges, etc.) et ne travaillant que quelques semaines par an. Il est acté qu'à chaque classe correspond un niveau d'implication en termes de trajets et permanences.*

| | |
|---|---|
| Classe 1 | 1-3% du CA moyen du Drive par semaine |
| Classe 2 | 4-7% du CA moyen du Drive par semaine |
| Classe 3 | 8-12% du CA moyen du Drive par semaine |
| Classe 4 | plus de 12% du CA moyen du Drive par semaine |
| Hors classe | Producteurs travaillant moins de 11 semaines |

| Producteurs | Classe | Equivalent permanences | Tâches réelles éffectuées |
|---|---|---|---|
| BRASSERIE ALBAN F. | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| NADINE P. | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| FREDERIC J. | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| MICHEL M. | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| BASTIEN ET JULIETTE V. | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| LES DÉLICES D'ICI - DORINE | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| EARL DUPONT | Classe 1 | 11 | 11 permanences |
| PHILIPPE P. | Classe 2 | 13 | 13 permanences |
| GUILLAUME B. | Classe 2 | 13 | 52 trajets avec véhicule prêté |
| GAEC DES GRANDES PLAINES - DIDIER C. | Classe 3 | 16 | 3 permanences + 52 prêts véhicule |
| LES JARDINS DE PIERROT - SOLANGE ET FRANÇOIS | Classe 3 | 16 | 21 permanences en magasin + accepte d'en faire 19 autres |
| GAEC THOMAS C. | Classe 3 | 16 | 32 trajets avec son véhicule propre |
| JUSTINE ET THIBAULT F. | Classe 3 | 16 | 16 permanences |
| EARL DE L'ÉGLISE - ADELE | Classe 3 | 16 | 16 permanences |
| JOËL A. | Classe 4 | 20 | 20 permanences |
| GAEC NICOLAS | Hors classe | 4 | 4 permanences |
| SARL HARCOURT | Hors classe | 4 | 4 permanences |
| GAEC PAULINE H. | Hors classe | 4 | 4 permanences |
| SCEA SAINT-RÉMI | Hors classe | 4 | 4 permanences |
| **TOTAL** | | 219 | 201 |

La répartition finale permet d'assurer 219 équivalents permanences et couvrir les besoins du collectif en permanence et trajets pour le drive qui s'élèvent, dans la réalité, à 201 permanences (soit 40 semaines d'ouverture du Drive par an ; la permanence supplémentaire permet de couvrir les imprévus).
Il est défini que les producteurs en "hors classe" qui travaillent ponctuellement avec le drive devront réaliser 4 permanences minimum (=seuil minimum) et que Joel A qui se trouve en classe 4 réalisera 20 permanences par an car il est impossible pour lui de se libérer plus de fois (=seuil maximum).

***Pour quelques cas de producteurs ne pouvant réaliser de permanences, des équivalences sont mises en place, par exemple :***

*Guillaume B. préfère livrer un point de retrait, car il est occupé sur sa ferme le vendredi après-midi au moment des permanences. Il effectue donc sur l'année 52 trajets avec un véhicule qui lui est prêté.*

*Didier C. prête son véhicule à Guillaume B. 52 fois, il ne lui reste donc plus que 3 permanences à effectuer*

*Solange et François (Les jardins de Pierrot) ont un point de retrait dans leur magasin à la ferme. Ils doivent donc effectuer 21 permanences.*
*Ils acceptent, bénévolement (hors compensation) d'en réaliser davantage car ils ne souhaitent pas que d'autres producteurs assurent de permanence dans leur magasin.*

## POINTS DE VIGILANCE :

Le traitement de l'équité au sein du collectif renvoie à la capacité de prise de décision du collectif, et donc à son mode de gouvernance, à la qualité du dialogue. Le conseiller peut suggérer des solutions mais la résolution de la question revient entièrement au collectif. Il peut s'avérer qu'une solution apparaisse théoriquement comme la plus juste pour chacun, mais que pour des raisons propres au collectif, à son histoire par exemple, ce soit une autre solution qui soit retenue.

↗ **Attention aux pièges de l'équité stricte :**
il n'est pas nécessaire ni souhaitable de mettre en place un système strictement proportionnel, qui risque de se révéler peu flexible et peu réaliste et réalisable.

↗ **Ce qui est acceptable pour tous et chacun :**
plutôt qu'une stricte proportion, il est important de proposer des contributions acceptables pour tous: pour le contributeur et pour les autres. C'est à cela que servent les équivalences de tâches d'une part et les valeurs mini/maxi.

↗ **Des espaces pour la négociation et l'arrangement :**
il est important de laisser la place à des arrangements et négociations entre les individus et ainsi élargir si besoin la liste des actions si un producteur veut contribuer différemment et que les autres sont d'accord avec ce principe.

## POUR ALLER PLUS LOIN...

**FICHE A** I 25 - 27
Calcul des coûts logistiques : prise de recul

**FICHE B** I 28 - 30
Le recours aux cartes pour la logistique

**FICHE C** I 31 - 32
Le recours aux jeux pour sensibiliser

**FICHE D** I 33 - 34
La gouvernance appliquée aux projets logistiques

**FICHE E** I 35 - 38
Aspects réglementaires de la logistique

**FICHE F** I 39
Externaliser sa logistique

# CALCUL DES COÛTS LOGISTIQUES : INTÉRÊTS ET LIMITES

Cette fiche propose des pistes de réflexion à l'intention des accompagnants sur la façon de parler des chiffres.

## ENJEUX ET RÔLE DES DONNÉES CHIFFRÉES DANS LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Mieux connaître ses coûts de livraison en circuit court, c'est pouvoir mieux établir ses prix de vente, optimiser ses déplacements, vérifier que son activité est rentable, etc. (Cf. Fiches N°1 et N°2)

Toutefois, les calculs suggérés dans les différentes fiches méritent d'être maniés avec précaution. En effet, les chiffres :

- ne sont pas une finalité en eux-mêmes .
- sont une représentation simplifiée, agrégée et abstraite de la réalité.
- permettent de se situer et peuvent, parfois paraître "sanctionnants" et définitifs.
- ne doivent pas être pris tels quels sous peine d'interprétations erronées.

Les données chiffrées sont donc à mettre en regard et doivent questionner les choix stratégiques de l'exploitation. Ces choix sont liés : aux valeurs personnelles comme la proximité relationnelle avec les clients livrés, aux liens sociaux qui en découlent, au développement et l'entretien de relations commerciales, au besoin d'indépendance, aux moteurs personnels de l'exploitant ou du groupe.

Les résultats chiffrés sont avant tout un point de départ, un ordre de grandeur, pour amorcer une réflexion sur l'organisation logistique globale et les différents choix ou décisions à la portée de l'agriculteur.

## PRÉCAUTIONS PARTICULIÈRES

***Collectifs agricoles :***

Interpréter des résultats chiffrés d'un collectif suppose d'avoir bien identifié la stratégie collective : les points de convergence sur lesquels le groupe s'est entendu et ce qui relève des intérêts individuels à faire partie du collectif.

La mise en évidence des temps passés par les uns et les autres et de leurs coûts logistiques respectifs peut révéler des situations de déséquilibre, potentiellement génératrices de conflits.

## QUELQUES POINTS DE REPÈRES APPLIQUÉS À LA LOGISTIQUE

De nombreux arbitrages et simplifications sont nécessaires pour aboutir aux différents calculs. Ci-dessous quelques éléments peuvent apporter des éclairages complémentaires et nuancer certains résultats :

• Les valeurs du **coût kilométrique** sont données en coût de revient complet comprenant le coût du carburant, l'amortissement sur cinq ans correspondant à l'achat d'un véhicule neuf, l'entretien et l'assurance. Or, il se peut que le véhicule soit déjà amorti et que le producteur ne souhaite pas l'intégrer au coût kilométrique, ou bien qu'il ait acheté le véhicule d'occasion. De même, il effectue peut-être les réparations courantes lui-même. Ces situations invitent à diminuer le coût de revient kilométrique proposé par Logicoût.

• Les valeurs des **coûts horaires** sont des valeurs en coût salarial chargé. Si les salaires des employés agricoles sont règlementairement encadrés et connus, la rémunération des producteurs, travaillant à leur compte, est très variable. Certains préfèrent ne pas compter ou monétariser leur temps. Cependant, donner une valeur au temps de travail du producteur inférieure à ce qu'elle est, voire nulle, conduirait à sous-estimer les coûts logistiques et à donner l'illusion d'une livraison rentable.

• D'autres **données entrées sont des approximations ou des simplifications** parce qu'elles ne peuvent être affectées à telle ou telle livraison, comme la gestion des stocks, la facturation, etc.

• **"Le temps, ce n'est pas forcément de l'argent"**. L'application Logicoût donne un coût global correspondant à la fois à une dépense réelle (celui du véhicule utilisé, celui d'un salarié) et à du temps passé à diverses tâches logistiques. Or, le temps ne correspond pas à proprement parler à de l'argent dépensé réellement par le producteur, mais plutôt à un argent en plus qu'il ne gagne pas car non valorisé dans le prix de vente. Dans le cadre d'un collectif de producteurs, cela peut se traduire par des contributions au collectif via soit de l'argent, ou du temps. Ce choix n'a pas la même incidence sur leurs décisions et sur la rentabilité de leur exploitation.

• Enfin, l'application Logicoût est centrée autour de la question du **transport**. Or, la logistique prend en compte bien d'autres tâches sur lesquelles des optimisations peuvent aussi être envisagées.





## RÉFÉRENCES AUTOUR DES CALCULS DE COÛTS LOGISTIQUES

Voici des moyennes ou ordres de grandeur pouvant servir de références et issus des enquêtes réalisées pour le projet COLCICCA.

### 1// Le temps passé

L'évaluation du temps passé aux différentes tâches logistiques fait partie des composantes pour lesquelles les exploitants peuvent rencontrer des difficultés dans la mesure où le découpage proposé ne correspond pas forcément à leur organisation. Ceci s'explique parce que les coûts sont généralement calculés par trajet alors que l'agriculteur réalise la plupart des tâches pour un ensemble de livraisons et pas forcément par livraison.

↗ La prise de commande : de 1 à 10 min par point de livraison.

↗ Le temps de chargement d'un camion de livraison : compris entre 10 à 40 min.

↗ Le temps de déchargement du camion à la ferme : entre 5 et 30 min (selon retour des invendus et contenants).

↗ Le temps sur le point de livraison avec le client : entre 10 et 20 min par point de livraison (hors point de vente comprenant un temps de commercialisation : marché, drive, AMAP, ...).

↗ La facturation : de 1 à 5 min par point livré.

### 2// Les salaires

Les salaires pris en compte doivent être "chargés" (charges patronales comprises). Salaire chargé = salaire brut €/heure + 13% de charges patronales en moyenne ;
Le SMIC 2019 est évalué à 10,03€/heure brut (non chargé);
Le salaire d'un Chef d'exploitation est de 12€/heure (auquel il n'est pas nécessaire d'ajouter les charges patronales) (source : grille convention collective DIRECCTE Hauts-de-France 2018).

### 3// Le rapport entre coûts logistiques et chiffre d'affaires

Le rapport entre les coûts des tâches logistiques et le chiffre d'affaires dégagé permet de connaître le poids de la logistique (%) par rapport aux retours financiers d'une activité (Cf Fiche N°2).
La plupart des acteurs de la Grande et Moyenne distribution et des distributeurs ont des coûts logistiques qui pèsent en moyenne pour 10 % à 15% de leur chiffre d'affaires. On peut considérer que ces acteurs ont optimisé leur organisation logistique.

Ainsi un gradient peut être proposé pour situer l'organisation logistique du producteur. Ce gradient a vocation à donner des repères pour l'analyse mais ne constitue pas un objectif à viser. Certains coûts logistiques peuvent parfois s'expliquer et ne requièrent pas un travail d'optimisation supplémentaire.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Rapport entre les coûts logistiques et le chiffre d'affaires** | <20% du CA | [20% ; 50%] | <50% |
| **Organisation / trajet** | optimisé et satisfaisant | Niveau de satisfaction à confronter avec le producteur | Si on ajoute les coûts de production, il est possible que cette commercialisation ne soit pas rentable. Evaluer les pistes d'amélioration liées à la logistique et la stratégie de l'exploitation pour questionner la pérennité du débouché |

# LE RECOURS À LA CARTE
## DANS L'ACCOMPAGNEMENT LOGISTIQUE

**DEFINITIONS**

**"Toute carte est une vision spécifique du monde", une représentation d'un espace géographique "** (Casti,2000).
**"La cartographie se conçoit comme une construction mentale figurant un espace géographique, un système de signes, de valeurs, d'idées"** (André, 1998).

La carte propose donc un modèle simplifié de la réalité, compris dans un espace et un temps finis. Elle est le résultat d'une sélection de couches d'informations et données que l'on souhaite mettre en valeur. Les plus connues sont celles qui contiennent des informations topographiques dites objectives (la carte IGN par exemple).

La carte peut aussi être un outil de concertation publique ou de recherche-action.
Par exemple, lorsqu'il s'agit de réunir des habitants d'un quartier pour identifier les problèmes du quotidien, confronter les manières de voir l'avenir du territoire.
On parle alors de cartographie participative.
La carte sert ainsi à la fois comme support à une réflexion collective et à créer des cartes nouvelles figurant des représentations/ perceptions des territoires vécus, occupés, parcourus, etc.

Pour plus d'informations sur la cartographie participative, cf. http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/cartographie-participative

## OBJECTIFS ET RESSORTS DE LA CARTE

Dans le cadre de l'accompagnement logistique, l'utilisation des cartes vise à faire se superposer aux informations topographiques objectives des données propres à l'agriculteur ou au collectif (localisation des fermes, des points livrés,...), ce qui permet :

• **une visualisation groupée d'informations** propices à augmenter la connaissance que peuvent avoir les producteurs de leur territoire de livraison individuel et collectif. Sans nécessairement traduire la réalité, elles invitent au dialogue.

• **une visualisation des contraintes spatiales** propices à modifier les représentations que les membres du collectif ont de leur territoire, notamment en termes de proximité ou éloignement perçus. Dans ce cadre, des membres d'un même collectif qui se pensaient éloignés l'un de l'autre peuvent se représenter plus proches grâce au recours à la carte.

Les cartes ont donc à la fois un rôle informatif et pédagogique.

## FORMES ET USAGES DE LA CARTE

Dans le projet **COLCICCA**, la carte a été utilisée sous différentes formes et pour répondre à divers usages.

| Exemples de formes de carte | Figurés (formes, couleurs, ...) |
|---|---|
| Le schéma | **Localisation :** producteurs, points livrés, plateformes, routes, villes, trajets<br>**Degré de caractérisation :** producteurs (qui livrent ou pas, sans ou avec véhicule, par type de produits), trajets (mutualisés ou non, tournée ou trace directe), points livrés (jour, horaire, types de débouchés) |
| La représentation des tournées individuelles | |
| La représentation des producteurs et points à livrer | |
| La représentation d'une organisation logistique collective | |

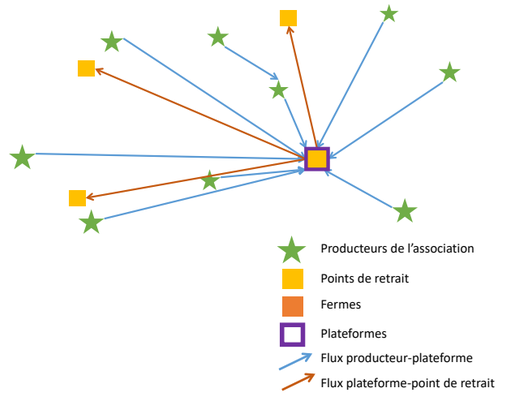
Quelques outils pour la réalisation de cartes:
• Logiciels de SIG (utilisation de données géoréférencées) dont certains sont libres de droit (QGIS, abc-Map)
• Outils en ligne (OpenStreetMap,Mymaps). A noter qu'il est possible à partir de ces applications d'extraire des données géoréférencées.
• Application Logicoût. L'application génère des cartes et les coordonnées géographiques peuvent être extraites (avec un compte)
• La réalisation de cartes sur papier, à la main

| Exemples d'usages | |
|---|---|
| Visualiser une organisation existante | Quelle compréhension de l'existant ? |
| Faire émerger une solution | Quels sont les points qui doivent être livrés? Sous quelles conditions et dans quel ordre ? Comment appliquer la méthode de la marguerite pour organiser les tournées ? Où se situent les producteurs par rapport à ces derniers?<br>Qui peut livrer et avec quel véhicule? Quelles sont les contraintes à prendre en compte (jours, horaires) ? |
| Alimenter la stratégie de développement | Quelles sont les zones blanches ou les zones à conforter avec de nouveaux débouchés ? Les bassins de clientèle constitués et potentiels? |
| Favoriser les interactions et la coopération au sein d'un groupe | Où se situent mes collègues ? Vont-ils livrer les mêmes territoires ?<br>Est-il envisageable de mutualiser des trajets avec eux ?<br>Y a t-il des mutualisations peu ou pas exploitées ? |

### Exemple 1.
**Schématiser une organisation logistique**

*Le schéma d'organisation logistique permet d'expliquer une organisation de manière simplifiée et compréhensible par tous.*

ORGANISATION 1 :



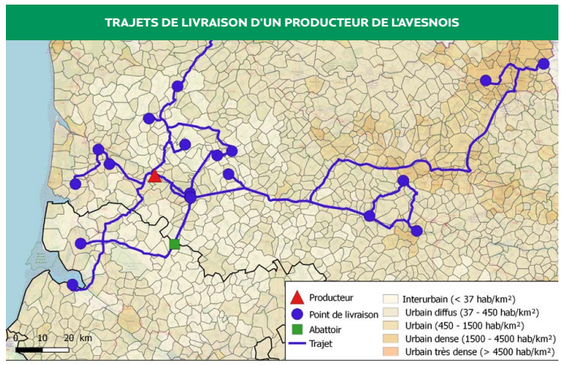
## Exemple 2 .

### Accompagner la restitution d'un diagnostic individuel

*La carte ci-dessous a permis d'illustrer le diagnostic individuel du producteur. Elle permet de visualiser sur une même carte l'ensemble du territoire de livraison d'un producteur et peut mettre en lumière des types d'organisation, des vides et des pleins ou des incohérences dans les trajets.*

*Dans l'échange, elle est un support pour sélectionner de nouveaux débouchés sur des trajets existants, pour mettre en évidence une zone dense en termes de clients à proximité de la ferme.*

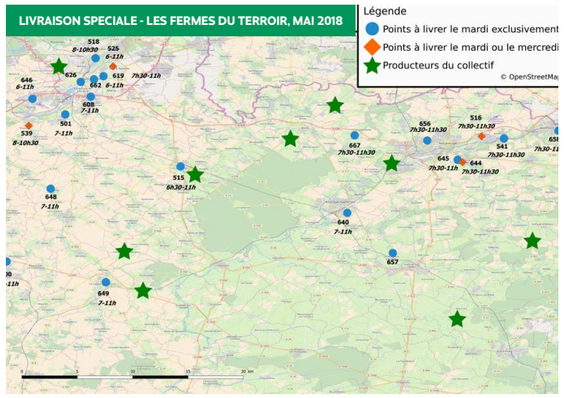
*Des cartes similaires ont également été utilisées dans le cadre d'ateliers de scénariologie participative pour que chaque producteur prenne connaissance des territoires de livraison et des trajets de ses collègues afin d'envisager des mutualisations plus nombreuses et plus fréquentes.*




## Exemple 3 .

### Localiser les points de livraison pour mettre en place des tournées de livraison

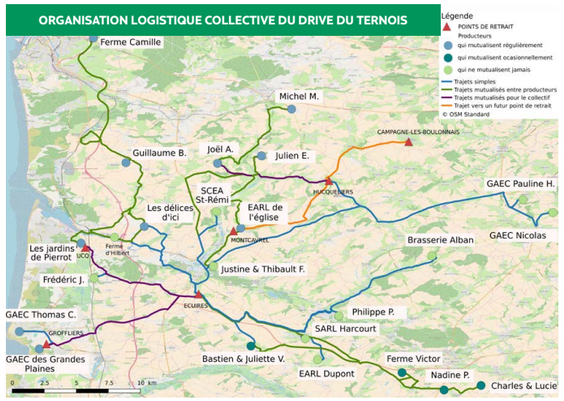
*Cette carte a servi de support pour mettre en place des tournées de livraison au sein d'un collectif. L'ensemble des points figurant sur la carte devaient être livrés sur 2 jours.*
*Ce type de carte peut faire figurer des informations complémentaires sur les contraintes de livraison (jours, horaires, trafic dense). Elle peut également servir de base pour créer un exercice lors d'un atelier de scénariologie participative.*




## Exemple 4 .

### Représenter l'organisation collective pour inciter les interactions

*Elle a été utilisée pour mettre en évidence des possibilités de mutualisation peu ou pas exploitées. Cette carte s'est accompagnée de tableaux de calculs de coûts logistiques comparant les coûts pour les trajets mutualisés et les trajets sans mutualisation.*








# LE RECOURS AU JEU
# DANS L'ACCOMPAGNEMENT LOGISTIQUE

## LE JEU DANS LA VALISE PÉDAGOGIQUE

Le jeu peut prendre des formes très diverses.
Les méthodes d'accompagnement recourant au jeu abordées dans **COLCICCA** sont : la scénariologie participative (Cf. Fiches n°3 et 5).
Le jeu concerne donc ici, l'accompagnement logistique **collectif**.

## LE JEU, DÉFINITION ET OBJECTIFS :

Le jeu est un outil de l'accompagnement qui recourt à des ressorts ludiques. Il convient néanmoins de distinguer les jeux pédagogiques et/ou informatifs (ceux utilisés dans le cadre dans COLCICCA) des jeux ludiques. Cette distinction porte sur :

**Leur rôle :**

Là où les jeux ludiques ont vocation à divertir, les jeux pédagogiques et informatifs ont pour ambition de faire émerger ou transmettre un contenu.

**Leurs objectifs :**

À ce titre, ils peuvent remplir des objectifs variés :

↗ Acquérir ou approfondir des connaissances ou des savoir-faire ;

↗ Faire émerger une solution à un problème commun donné et ainsi aider à la prise de décision (cf. Fiche N°3).

↗ Favoriser les interactions, se concerter, renforcer l'interconnaissance et les coopérations (Cf. Fiche N°7).

## LES MÉCANIQUES DU JEU :

Le jeu consiste en ***une mise en situation plus ou moins immersive*** des acteurs-joueurs.
Il s'agit de reproduire, dans le jeu, un ***environnement fictif mais réaliste***. Le jeu propose ainsi un modèle simplifié de la réalité, compris dans un espace et un temps finis.

Cette ***simplification*** est une étape indispensable dans la réalisation du jeu :

↗ elle est déterminante pour la ***jouabilité*** du dispositif : un jeu trop long aux règles nombreuses et complexes exigera une prise en main longue et fastidieuse pour les acteurs-joueurs et risquera de manquer ses objectifs en noyant les participants dans un flot d'informations.

↗ elle invite à s'interroger sur les ***objectifs du jeu*** et à définir très clairement ce que l'accompagnant souhaite transmettre à l'occasion du jeu. Ainsi, ne seront retenus, pour les besoins du jeu, que les objectifs et les contraintes qui jouent un rôle dans le problème à traiter. Ces objectifs et contraintes vont constituer les règles du jeu.

1// Le jeu permet la création d'***interactions*** entre les acteurs-joueurs qui peuvent viser à différents objectifs : connaître les contraintes des autres acteurs en présence, limiter les conflits et incompréhensions sur un problème commun, renforcer la coopération et favoriser les situations de mutualisation. À ce titre, les jeux proposés dans la valise pédagogique n'impliquent pas que la victoire des uns soit conditionnée par la défaite des autres. Il est possible dans ce jeu, que tout le monde perde ou que tout le monde gagne.

2// Les ***acteurs-joueurs*** en présence peuvent appartenir à une même catégorie (les producteurs) ou à des catégories différentes (les producteurs, les consommateurs, les acteurs publics, les intermédiaires commerciaux ou logistiques).

- ↗ Dans le cas d'un problème donné précis nécessitant la recherche de solution, l'acteur-joueur jouera plutôt son propre rôle.
- ↗ Dans le cas de la recherche d'un approfondissement de l'interconnaissance entre joueurs, il pourra être envisagé que l'acteur-joueur joue successivement son propre rôle et celui d'un autre acteur-joueur.

3// La mécanique du jeu vise la mise en place d'un ***processus d'apprentissage par le faire et/ou par l'erreur.***

- ↗ Le temps du jeu permet de définir un espace spécifiquement dédié à la résolution d'un problème particulier.
- ↗ Dans le contexte du jeu, plusieurs solutions à un problème donné, peuvent être testées successivement dans un temps court. Le jeu permet en employant la fiction, de laisser libre cours à l'imagination des acteurs-joueurs.
- ↗ Dans le cadre de la résolution d'un problème, les acteurs-joueurs sont invités à définir eux-mêmes les actions pertinentes à mettre en place, plutôt que de recourir à du conseil délivrant une solution "experte". Cela peut d'une part permettre une meilleure prise en compte des contraintes et d'autre part avoir une incidence sur la mise en place de la solution.

4// La dimension pédagogique, et donc l'aspect sérieux, du jeu est transmise par le rôle de ***l'accompagnant*** en particulier dans les propos introductifs qui doivent permettre à chacun de mesurer la finalité de l'exercice.

L'accompagnant joue un ***rôle actif*** dans le jeu, aussi bien dans sa conception (définition des règles du jeu) que dans son animation (conduite du jeu et orientation des acteurs-joueurs).

5// **Les outils** : le jeu ne nécessite pas forcément la mise en place d'outils spécifiques (plateaux, pions).

## LES CLÉS DE RÉUSSITE DE L'ACCOMPAGNANT :

### Conception et préparation :

- ☑ Clarifier l'objectif du jeu
- ☑ S'appuyer sur des situations réelles plausibles
- ☑ Anticiper les scénarios possibles

### Explication du jeu et des règles :

- ☑ Rappeler l'intérêt pour les participants de prendre part au jeu
- ☑ Expliciter la règle : objectif final, phases de déroulement, rôles de chacun

### Phases de jeu :

- ☑ Savoir rester en retrait lors des phases de propositions
- ☑ Ne pas suggérer les "bonnes" réponses

### Clôture du jeu :

- ☑ Solliciter les acteurs-joueurs sur les conclusions au jeu : qu'a-t-on constaté ? Y a-t-il des enseignements à tirer ? Peut-on en déduire des nouvelles règles de fonctionnement ?





# ACCOMPAGNEMENT LOGISTIQUE **ET ENJEUX DE GOUVERNANCE** AU SEIN DES COLLECTIFS

## LA GOUVERNANCE DANS LA VALISE PÉDAGOGIQUE

Si la logistique repose sur des moyens matériels indispensables à la réalisation de certaines tâches (du véhicule à l'étiquette, en passant par les caisses et cartons), elle se fonde aussi, et peut-être même surtout, sur des moyens organisationnels et méthodologiques d'où le terme d' "organisation logistique".

Dans ce cadre, l'organisation logistique sous-entend d'abord une coordination des tâches, mais aussi, dans le cas des collectifs, une coordination et collaboration des individus.

La gouvernance apparaît ainsi comme un enjeu fondamental, mais transversal dans cette valise pédagogique. Et cet enjeu relève plus du fonctionnement des collectifs que de l'animation. La gouvernance est sous-jacente lorsqu'il s'agit de trouver une solution logistique collective alternative (Cf. fiche pratique N°3) et *a fortiori* de la mettre en place) ou lorsqu'il s'agit de s'interroger sur l'équité au sein du groupe (cf. fiche pratique N°4).
On comprend, dès lors, que la gouvernance est une clé d'entrée pour comprendre les collectifs et les accompagner.

**DEFINITION**

La gouvernance concerne les questions liées à l'organisation des individus autour d'une ressource commune – ici, une organisation logistique et, souvent aussi, commerciale. Elle se penche ainsi sur les relations/interactions entre les individus constituant un collectif et prenant la forme de collaboration et de coopération, de conflits aussi parfois. Ces collectifs, via l'organisation qu'ils élaborent et leurs façons d'interagir, mettent en place des règles et des normes qui peuvent être formalisées (via un règlement intérieur ou une charte) ou non (via des méthodes ancrées dans des habitudes et nées d'un processus d'apprentissage).

## LES 7 RÈGLES ET LE RÔLE DE L'ACCOMPAGNANT

Ci-dessous, sont présentées les 7 règles permettant le bon fonctionnement des collectifs. Ces 7 règles sont une simplification des "principes de conception" d'Elinor Ostrom (1990). Issus de la théorie des communs, ces derniers désignent des traits communs ou bonnes pratiques identifiées dans de nombreux collectifs gérant, de façon durable, des ressources communes.

### 1// Des limites clairement définies

Elles permettent de définir qui appartient et qui n'appartient pas au groupe. Au sein d'un même groupe, elles peuvent aussi distinguer des sous-groupes. Elles ont pour objectif dans tous les cas de définir des individus soumis à des droits et des devoirs spécifiques.

### 2// Des équivalences coûts/bénéfices

Cela ne signifie pas que le ratio coûts/bénéfices doit être équivalent pour l'ensemble des membres du groupe. Cela renvoie à la notion d'équité. Ainsi, si les coûts d'untel sont plus importants, ses bénéfices devraient l'être aussi et inversement.

### 3// Des règles collectives

Les règles qui régissent le groupe doivent préférentiellement être mises en place par et pour le groupe lui-même. Ce sont les participants qui décident de la façon dont le collectif s'organise et des règles auxquelles chacun doit se soumettre. Ce point assure la légitimité des règles et facilite leur respect.

### 4/ Un système de surveillance

Cette surveillance concernant la bonne application des règles ne nécessite pas forcément de moyens particuliers (caméras, surveillants désignés, etc.). Elle peut être assurée par chaque membre sur les autres membres. Elle permet de s'assurer que les règles sont bien respectées par tous, incitant chacun à les respecter à son tour.

### 5/ Des sanctions graduelles

S'il est nécessaire de sanctionner le non-respect des règles (la sanction garantit le respect de la règle), il convient de le faire de façon mesurée et proportionnée, en prenant en compte le droit à l'ignorance ou à l'erreur.

### 6/ Des mécanismes (locaux) de résolution des conflits

La possibilité de résoudre les conflits de façon locale et rapide permet de réduire les tensions et limiter l'impact de ces conflits sur le groupe.

### 7/ La reconnaissance minimale des droits

Le collectif est plus efficace si les règles qui le régissent ne contreviennent pas aux règles établies à un niveau supérieur.

*Le rôle de l'accompagnant est de favoriser l'émergence ou la consolidation d'au moins certaines de ces règles. Certaines apparaissent plus centrales que d'autres :*

**RÈGLE 1 : Elle incite à définir clairement la place de chacun des membres du groupe pour fluidifier l'organisation et renforcer l'efficacité des coopérations.**

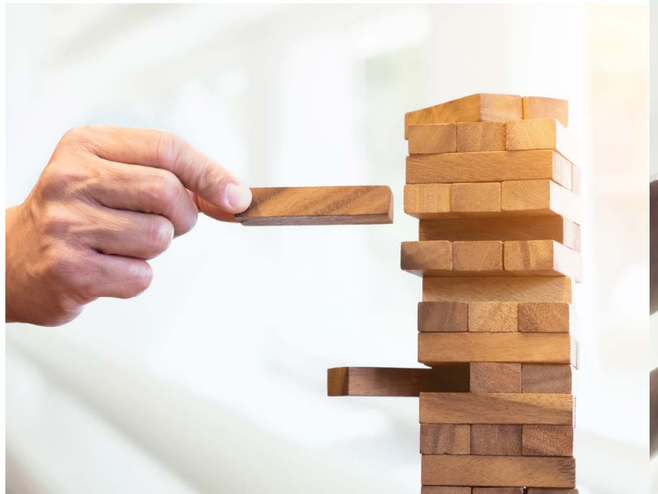
**Par exemple :** définir, au sein du collectif, des rôles ou des sous-groupes avec des objectifs, des contraintes et des actions, qui leur sont spécifiques. Cette délimitation permet aussi d'attribuer à chacun des actions qui lui sont propres et dont il est responsable. Ainsi il est possible de distinguer dans un collectif ceux qui donnent de leur temps via des permanences de ceux qui donnent de leur argent via des commissions.

**RÈGLE 2 : Elle vise à ce que chaque individu puisse à la fois bénéficier au collectif et en tirer profit.**

**Par exemple :** définir un système clair de compensation entre les individus et simple d'utilisation. Ce mécanisme de compensation permettra un sentiment de justice entre les individus qui assure la pérennité de l'engagement dans le collectif.

**RÈGLE 3 : Elle permet de s'assurer que les règles sont connues et approuvées par l'ensemble des individus du collectif.**

**Par exemple :** favoriser la co-construction des règles et éviter qu'elles ne soient le reflet d'un modèle imposé. Cela peut être le cas lors de la mise en place d'un système de compensation ou d'un règlement intérieur. Enfin, il est important que ces règles soient approuvées, de façon formalisée, par l'ensemble des membres du groupe, par sa majorité ou par une instance décisionnelle (bureau, conseil d'administration, etc.)





FICHE A | FICHE B | FICHE C | FICHE D | FICHE E | FICHE F

# FOCUS RÉGLEMENTAIRE
## AUTOUR DE LA LOGISTIQUE

Cette fiche a pour objectif de rappeler certains points de réglementation relatifs au transport de denrées alimentaires et d'aborder la question de la co-livraison de produits.

La co-livraison de produits, également appelée co-transport ou transport pour compte d'autrui, consiste à mutualiser du transport entre agriculteurs. La mutualisation du transport constitue une importante piste d'optimisation de l'organisation logistique aussi bien pour un agriculteur en individuel que pour un collectif de producteurs.

### A/ Pourquoi la question de la légalité de la co-livraison de denrées alimentaires se pose ?

La légalité ou non de la co-livraison de produits entre agriculteurs est assez complexe: le droit à mutualiser le transport entre agriculteurs est *a priori* soumis à plusieurs codes non connectés entre eux (d'une part le Code des transports, d'autre part le Code rural). Le développement des circuits courts et des pratiques de co-livraison de produits correspond à des enjeux relativement récents : les textes réglementaires, plus anciens, n'abordent pas de manière directe ces cas de figure, ce qui laisse la place à certaines interprétations comme cela avait été le cas au sujet des pratiques de covoiturage de personnes, d'autopartage... Néanmoins, bien que "nul n'est censé ignorer la loi", l'existence de textes non mis en lien les uns avec les autres laisse aux producteurs une marge d'organisation collective.

### B/ Quelques notions pour comprendre toute la complexité règlementaire

Le transport public routier de marchandises est une profession définie par la loi (Code des transports): Le Règlement européen du 21 octobre 2009 (n°1071-2009) définit la profession de transporteur public routier de marchandises comme l'"activité de toute entreprise effectuant, au moyen soit de véhicules à moteur, soit d'ensemble de véhicules, le transport de marchandises pour le compte d'autrui" (Article 2. 1.).

Par ailleurs, toute entreprise ou particulier transportant des produits ne lui appartenant pas effectue une activité de transport public de marchandises, soit une activité de transport pour le compte d'autrui. L'entreprise ou le particulier concerné doit alors s'inscrire sur le registre des transporteurs routiers et répondre aux conditions de ce dernier afin d'avoir l'autorisation de transporter des marchandises appartenant à quelqu'un d'autre. Il existe cependant des dérogations.

Parallèlement, l'agriculture est une activité spécifique soumise au régime juridique de l'entraide agricole (Code rural). L'entraide agricole comprend "la coopération entre agriculteurs en activité".
Différentes interprétations plaident pour dire que le fait que l'activité agricole soit soumise au régime de l'entraide agricole l'exclut de fait de la réglementation du transport public routier de marchandises et autorise ainsi le co-transport dans le cadre d'une entraide.

## B// Le code rural et le régime spécifique de "l'entraide agricole" :

Référence législative principale :

L'article L325-1 du Code rural

La coopération dans le cadre de l'entraide agricole est définie comme un échange de services en travaux agricoles et en moyens d'exploitation y compris ceux entrant dans le prolongement de l'exploitation (donc le transport pour la vente des produits). Elle peut être occasionnelle, temporaire ou régulière. C'est un contrat à titre gratuit même si le bénéficiaire a la possibilité de rembourser tout ou partie des frais engagés. Le remboursement peut se faire en argent ou en avantages en nature. L'entraide agricole implique également une certaine réciprocité et équivalence des services.

Dans le cas de l'entraide agricole, la co-livraison de produits peut être régulière et sans limite de distance. De plus, aucun contrat écrit n'est requis.

Appliqué au cas du transport pour autrui, le texte donne quelques éclairages même s'il reste quelques interrogations :

- pas de référence directe au service "transport"
- quel contrôle pour la notion de réciprocité ?
- quid de la rémunération (devrait-on plutôt parler de partage des frais ou d'indemnisation et non de rémunération à titre onéreux d'un service ?)
- le texte ne prévoit pas le cas de la co-livraison entre agriculteurs et artisans

## D// Les dérogations au régime général des transports publics routiers de marchandises s'appliquant au secteur agricole

Si le cas de l'entraide agricole semble approprié aux pratiques de co-livraison de produits, des interrogations subsistent pour le simple fait que le code des transports prévoit des dérogations spécifiques pour les entreprises agricoles. Le régime général des transports publics routiers de marchandises connaît quelques exceptions à l'obligation d'une attestation de capacité de transport et de l'inscription au registre des transporteurs routiers professionnels dont 3 peuvent s'appliquer au secteur agricole :

**Références réglementaires principales :**

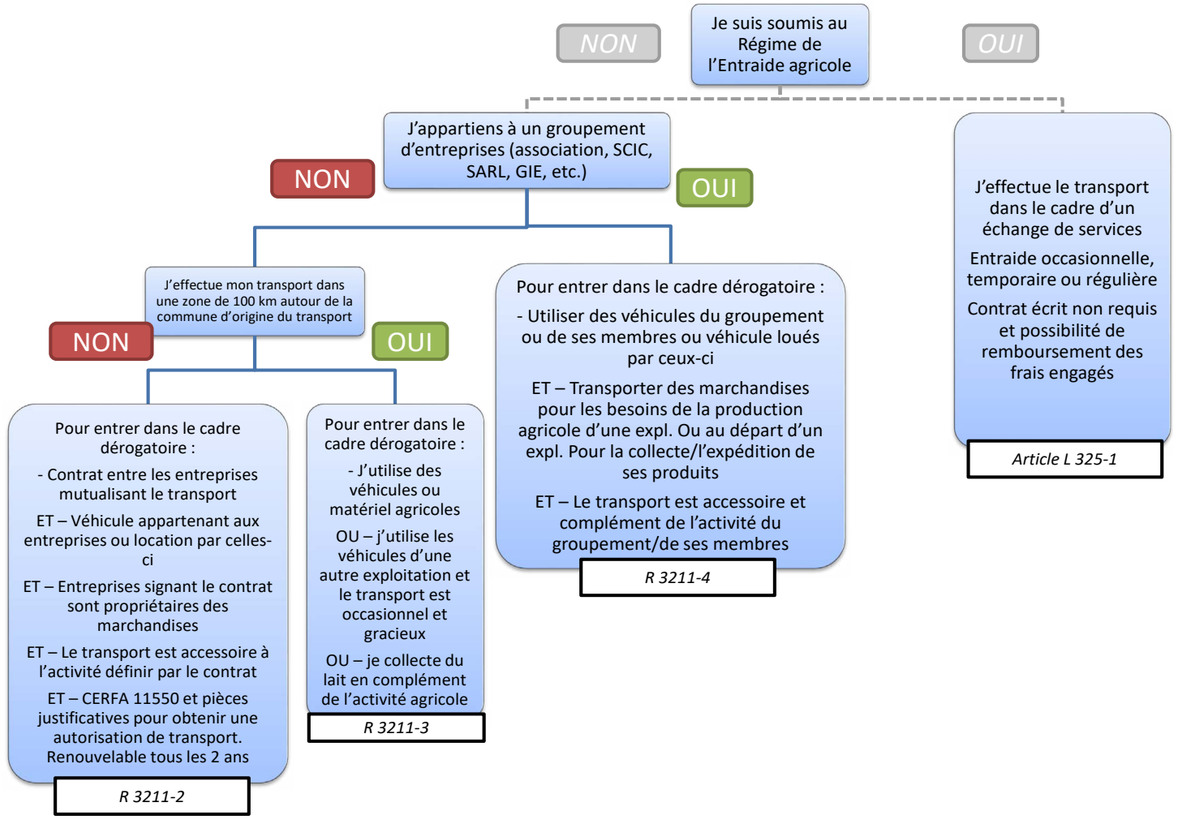
Règlement européen du 21 octobre 2009 (n°1071-2009), article 2.1

Code des transports publics routiers de marchandises, article L 1000-3 : définition du transport pour le compte d'autrui
article L 3211-1 : conditions requises pour exercer une activité de transport

**Les 3 dérogations pouvant s'appliquer au secteur agricole :**

R 3211-2 : dérogation générique pour les entreprises inscrites au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers

R 3211-4 : dérogation pour les groupements d'entreprises agricoles
R 3211-3 : dérogation prévue pour les agriculteurs à titre individuel effectuant une activité de transport dans un rayon de 100 km autour de leur commune.




## QUELLE RESPONSABILITÉ ?

Lorsqu'il y a transport pour compte d'autrui, la responsabilité en cas de dégradation pendant la livraison relève du transporteur (le prestataire ou la structure réalisant le transport). C'est pourquoi il est nécessaire d'être en possession d'un contrat d'assurance des véhicules et marchandises comportant une clause spécifique assurant le transport pour autrui (vol, dégradation des produits, ruptures de chaînes du froid).

En cas d'impossibilité à entrer dans le cadre de l'entraide agricole ou des dérogations au code des transports, d'autres solutions existent :

- externaliser la logistique et avoir recours à un prestataire de transport lui-même inscrit au registre des transporteurs routiers professionnels de marchandises.
- s'inscrire au registre des transporteurs professionnels.


PROJET COLCICCA 2019

**Réglementation sanitaire :**
Dans la mesure où des documents récapitulatifs existent déjà sur les aspects sanitaires, les principaux points réglementaires sont listés mais non détaillés. Une liste de documents ressources est disponible à la fin de cette fiche.

### *Matériel de transport*

- 3 types de conteneurs répondant aux spécifications ATP sont autorisés pour le transport de denrées alimentaires : conteneur alimentaire isotherme, conteneur alimentaire réfrigérant et conteneur frigorifique. Obligation de transport des denrées congelées dans un conteneur disposant d'un isolation renforcée.
- Attestation obligatoire de conformité (attestation ATP) valable 6 ans pour les transports réfrigérants, frigorifiques ou isothermes.
- Entretien, nettoyage et désinfection du matériel de transport.
- Des dérogations existent (hors viandes hachées et préparation de viandes) : dans la limite de 80 km, sans rupture de la chaîne du froid, sans ouverture du contenant et avec contrôle des températures à l'arrivée.

### *Conditions de transport*

- Obligation de possession d'un document de transport ou bon de livraison.
- Interdiction de transporter les denrées à même le sol.
- Séparation efficace des produits terreux et animaux.
- Séparation et identification claires des produits biologiques ; certification agriculture biologique du transporteur.
- Avant, pendant ou après le transport de denrées alimentaires, interdiction de transporter des marchandises classées toxiques, corrosives, animaux vivants.
- Transport à température ambiante possible pour les légumes et fruits frais, pain, viennoiseries, épicerie, produits stabilisés par salaison, fumage ou séchage.
- Respect de températures spécifiques pour le transport de denrées surgelées, de denrées animales (viandes, produits laitiers, œufs ; hors produits stabilisés), jus de fruits frais, produits traiteurs, légumes et fruits de 4ème gamme.

### *Références réglementaires :*

- Arrêtés ministériels du 20/07/1998, 19/12/2007, 21/12/2009 et 29/02/2016 relatifs au transport de denrées alimentaires.

### *Ressources disponibles :*

- Fiche A-12 Transport des denrées périssables, DRAAF Auvergne Rhône Alpes.
- Fiche TRANSPORT réglementation du transport de denrées alimentaires, projet REALISAB
- Bulletin de veille réglementaire sur les circuits courts n°7, octobre2012, Atelier Technologique agroalimentaire de Florac.
- Rapport GAZULL E, G. RATON (2017), IFSTTAR – Le droit de la mutualisation des transports de marchandises en circuits courts, Rapport de projet DGITM, CONVENTION N° 16/368, 39 p.
- Rapport E-choud.



FICHE A | FICHE B | FICHE C | FICHE D | FICHE E | FICHE F

# EXTERNALISER SA LOGISTIQUE

Cette fiche a pour objectif de donner quelques repères sur les questions d'externalisation de la logistique par les producteurs auprès d'un tiers.

## EXTERNALISER, QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE ?

Externaliser une tâche consiste à en confier l'exécution à une structure professionnelle extérieure. En matière de logistique, on pense avant tout à l'externalisation du transport auprès d'une entreprise qui peut prendre plusieurs formes : la location d'un véhicule avec livreur, ou sous-traiter le transport à un transporteur professionnel. L'externalisation peut aussi concerner les tâches proprement logistiques : la préparation et dispatch des commandes, le conditionnement ...

## EXTERNALISER, QU'EST-CE QUE ÇA IMPLIQUE POUR UN PRODUCTEUR OU UN COLLECTIF ?

↗ Le fait d'externaliser une tâche implique un coût qui pouvait jusqu'alors ne pas avoir été bien identifié. Il faut rémunérer les tâches confiées à un prestataire. De ce fait, elle n'est pas toujours une solution retenue car elle peut apparaître comme trop coûteuse. Dans certains cas, comme pour livrer un client lointain, le recours à un prestataire peut s'avérer plus avantageux que livrer par ses propres moyens. Les producteurs qui pratiquent le e-commerce confient ainsi leurs envois à des "expressistes" (tels Chronopost, DHL, UPS, ... ).

↗ Il est souhaitable de bien comparer les gains et les coûts induits par l'externalisation avec la situation initiale du producteur ou du collectif à la fois en termes de flux financiers, de temps de travail, de modification du fonctionnement et du respect des contraintes individuelles (cf. Fiche N°3).

↗ Externaliser peut impliquer de modifier l'organisation du travail (contraintes des prestataires sur les horaires, la standardisation du conditionnement, les volumes livrés). Parfois aussi, en cas de ramasse à la ferme, le véhicule utilisé pour la tournée peut nécessiter des aménagements du lieu de chargement : si le camion dispose d'un hayon une plateforme de chargement pourra être nécessaire ; ou encore, la configuration du site peut gêner les manœuvres du camion et nécessiter quelques aménagements.

## RECHERCHER UN PRESTATAIRE DE TRANSPORT ADAPTÉ À SON PROFIL

La recherche de prestataire de transport peut s'avérer complexe surtout pour de la commercialisation en circuits courts car l'offre est actuellement très réduite. Cependant, certains transporteurs et logisticiens commencent à proposer des services spécifiques aux circuits courts.

**Questions-clés à se poser permettant de savoir si la prestation est adaptée au besoin du producteur :**

↗ Quels sont les services proposés ? (ex: collecte ou ramasse à la ferme, reconditionnement, stockage, traçabilité notamment pour le respect de la chaîne du froid, transmission du retour client, retour de contenants, suivi du colis, transport du bétail vers l'abattoir et/ou livraison des colis de viande ...)
↗ Quelle est la zone géographique couverte par le prestataire ?
↗ Quelles est la fréquence possible de ramasse ?
↗ Quel est le délai de préavis de commande ?
↗ Le prestataire prend-il bien en compte les particularités des produits transportés et de leur conditionnement (ex : viandes fraîches et demi-carcasse? produits bio ? en colis fermé et étiqueté ? Sur palette ? Diversité des produits ?)
↗ A-t-il l'habilitation au transport frigorifique (en froid négatif ou positif) le cas échéant?
↗ Le prestataire impose-t-il un volume minimal ou maximal à livrer (ex: Colis de moins de 10 kg ? Minimum d'une palette ?) un minimum de marchandises livrées par mois ou par an ?
↗ Quels types de destinataires, le prestataire a-t-il l'habitude de livrer (plateforme ? Livraison en milieu urbain dense ? Clients particuliers ou professionnels ?)

**A noter :**
- Les tarifs peuvent faire l'objet de négociation.
- Les tarifs sont en général au nombre de points livrés, indépendamment de la proximité entre les points livrés.
- Il est conseillé d'observer une phase de test pour mettre au point et évaluer le service proposé.

Ont participé à la rédaction de ce document :
Céline RAIMBERT et Gwenaëlle RATON (IFSTTAR), Maelle DELABRE et Corinne TELLIER (Chambre d'agriculture Nord - Pas de Calais), Ludovic VAILLANT (CEREMA).

Cerema

IFSTTAR

AGRICULTURES & TERRITOIRES
CHAMBRE D'AGRICULTURE HAUTS-DE-FRANCE

En partenariat avec :

Région Hauts-de-France

Conception et réalisation: www.anselle-communication.com // Crédits photos: APCA, Chambres d'agriculture - Istockphoto