

Sol et Civilisation

janvier 2000

La Lettre - numéro 14

ISSN 1252-9419

Au fil des pages ... ^{Édit. → Adapter}

La subsidiarité est un atout pour la gestion des territoires 2-4

Gérard de Caffarelli, maire de Leschelles dans l'Aisne → A l'après

La filière comté : au service des hommes qui en vivent 5-6

Martial Marguet, producteur de lait à Comté et administrateur de la FNPL → A l'après

La subsidiarité est-elle possible dans la grande distribution ? 7-8

Pierre Gourgeon, président de la société civile des Mousquetaires A l'après

Pour le plein emploi des territoires et des hommes 9-11

Marcel Mazoyer, professeur de développement agricole et agriculture comparée à l'INA-PG → A l'après

En bref ... / 12

Deux grandes tendances marquent cette fin de siècle : d'une part une course effrénée et non maîtrisée à la mondialisation et, d'autre part, un repli sur soi qui se manifeste par la montée en puissance de l'individualisme et des nationalismes.

Je suis convaincu qu'un enjeu majeur des prochaines décennies est de trouver une meilleure articulation des relations entre tous les niveaux d'action et de décision, que ce soit par exemple de la commune à l'Europe ou du producteur au consommateur. Chacun doit pouvoir assumer ses responsabilités à son niveau, pour l'intérêt de tous.

C'est par le respect du principe de subsidiarité que cet objectif peut être atteint.

Lors des 8èmes Assises de Sol et Civilisation, nous avons montré que l'application de ce principe est possible dans des domaines aussi différents que la gestion d'un territoire, une filière de production agricole ou la grande distribution. Chacune des organisations présentées illustre ce principe appliqué par des hommes convaincus et volontaires.

Par exemple, la communauté de communes de Thiérache du Centre a été créée dans l'esprit suivant : les maires conservent au niveau des communes leurs compétences et gèrent ensemble au sein de cette communauté seulement celles qu'ils ne peuvent pas assumer au mieux de l'intérêt de leurs habitants ; ils interviennent par ailleurs activement à ce nouvel étage d'organisation.

Le bénéfice est double. Sur le plan humain d'abord, tous les acteurs sont en mesure d'assumer leurs responsabilités et donc de prendre part à la gestion de leur bien commun. Sur le plan économique, ces alliances de nombreux acteurs différents, autonomes et responsables sont au moins aussi efficaces que certaines grandes organisations concentrées.

Quant au niveau international, comme le défend Marcel Mazoyer, la subsidiarité doit être appliquée. Ce choix politique s'impose. C'est, à mon avis, à cette seule condition que la construction européenne a un avenir, que la mondialisation, revue et maîtrisée, deviendra supportable pour les plus faibles, qu'elle pourra être bénéfique du point de vue économique, social et humain, qu'elle permettra un développement équilibré des différentes régions du monde.

Raymond Lacombe, Président

La subsidiarité est un atout pour la gestion des territoires

Gérard de Caffarelli¹, maire de Leschelles, commune membre de la communauté de communes de Thiérache du centre le montre en décrivant l'organisation et le fonctionnement de ce territoire.

La Thiérache est une région naturelle, à cheval sur 3 départements : Aisne, Nord et Ardennes. Une partie se trouve en Belgique. Cette zone frontalière a connu de nombreuses guerres. C'est un pays de bocages, de forêts et de rivières. Les paysages sont très réguliers. L'identité culturelle est forte.

La Thiérache se situe au cœur de l'Europe du Nord. Mais elle est restée assez enclavée et doit faire face à des problèmes de dépeuplement. Le dernier recensement montre que toutes les communes perdent de la population. Les jeunes s'en vont faute de travail. La population vieillit.

Cette région se caractérise par le fait qu'il n'y pas de ville (2 600 personnes habitent Vervins, le chef lieu d'arrondissement) et qu'elle compte 5 communautés de communes dont celle de Thiérache du centre : 68 communes, 4 cantons et 29 000 habitants. 38 de ces communes ont moins de 300 habitants.

Nous avons créé la communauté de communes de Thiérache du centre en décembre 1992 pour essayer de lutter contre le dépeuplement, en profitant de la loi du 6 février 1992 dans ce qu'elle avait de positif. Si elle a été parmi les premières créées en France c'est que nous étions dans un milieu rural homogène. Cela a indéniablement facilité les choses.

Les 68 communes ont transféré à la communauté de communes les deux compétences obligatoires (aménagement de l'espace et développement économique), la compétence études d'assainissement et la compétence environnement. Il était évident que ces 68 communes ne pouvaient pas, en restant isolées, répondre aux demandes de plus en plus pressantes de la population. Au début, certains maires ont eu peur d'être avalés par la communauté de communes. J'étais convaincu que si nous ne faisons rien, nos communes disparaîtraient et que la communauté de communes était une chance à saisir dans la mesure où, ensemble, nous pourrions probablement réaliser un certain nombre d'actions pour lutter contre le dépeuplement. Notre objectif était et est toujours d'organiser une véritable coopération entre les communes, pour améliorer la qualité de la vie de la

population, dans le cadre d'un projet de territoire. Il ne s'agit en aucun cas d'en faire une "super commune". Nous avons donc pensé et créé la communauté de communes dans l'esprit suivant : nous conservons au niveau des communes nos compétences et nous transférons uniquement à ce niveau supplémentaire celles que nous ne pouvons pas assumer au mieux de l'intérêt des habitants ; niveau supplémentaire dans lequel nous intervenons activement.

Le projet de territoire est à la base du travail réalisé en commun.

Sa préparation a été l'occasion d'une réflexion pour définir des objectifs à partir des besoins des hommes sur le territoire. De nombreuses réunions ont été organisées par commune et par activité économique : avec les commerçants, les artisans, les agriculteurs. Nous avons ainsi établi une liste de tout ce qu'il y avait à faire pour l'habitat, la mise en place de zones d'activités économiques, la gestion des ruines dans certaines communes, les façades en mauvais état, l'entretien des chemins ruraux, etc.

La communauté de communes est un établissement public à fiscalité propre. Cette latitude financière permet de mener à bien un certain nombre de projets. Par ailleurs, nous bénéficions d'un soutien de la région qui finance des postes de chargés de mission de communautés de communes, ce qui soulage les contribuables.

C'est un bureau de 32 délégués, 8 par canton, qui organise et gère la communauté de communes. Les conseillers généraux en sont automatiquement membres. Un bureau de 32 membres n'est pas très facile à manier mais il garantit la représentation de toutes les communes. Les délégués communaux à la communauté de communes sont au nombre de 132, 1 pour 300 habitants.

La communauté de communes remplit son office. Mais, nous avons vite réalisé qu'avec 29 000 habitants, nous ne pouvions pas gérer certaines actions. Par exemple, l'Oise traverse la communauté de Thiérache du centre, mais également d'autres communautés. Il était évident que nous devions agir ensemble pour engager des actions

¹ Membre du comité d'orientation de Sol et Civilisation

touristiques autour de cette rivière, comme la construction d'embarcadères pour le canoë kayak. Même constat pour organiser un circuit touristique des 67 églises fortifiées, actuellement en cours de réalisation, et attirer les Lillois, les Hollandais. Or, nous avons l'expérience d'un syndicat mixte de Thiérache créé en 1972. Nous avons donc pris l'habitude de travailler ensemble.

Les communautés de communes se mettant en place, après bien des discussions, nous avons considéré qu'il fallait fédérer les communautés de communes de toute la zone pour faire ensemble, dans le cadre du syndicat mixte, ce que chacune ne pouvait faire seule ou indépendamment des autres. Depuis, le pays de Thiérache a été constitué et récemment officialisé par un arrêté préfectoral. Concrètement le pays est la fédération des 5 communautés de communes qui le constituent. Nous ne voulions pas disposer d'une structure administrative supplémentaire (il est évident que nous en avons suffisamment) mais bien répondre aux besoins de ceux qui habitent ce pays, qui partagent un certain état d'esprit. Ce pays a indiscutablement une identité. Ainsi, il s'est avéré que les projets de territoire des communautés de communes concernées étaient très cohérents les uns avec les autres. Ils avaient les mêmes objectifs.

Un exemple : nous avons mis en place dans toutes les communes le ramassage des ordures ménagères. Pour passer au ramassage sélectif et donc renégocier tous les contrats avec des entreprises devenues considérables, les communes, seules, ne pouvaient pas faire le poids. C'est une des raisons qui nous a poussé à nous regrouper en communauté de communes. Aujourd'hui, le taux de prélèvement relatif aux ordures ménagères de la communauté de communes est bien inférieur à ce qui existait dans les communes.

Une fois le ramassage sélectif mis en place, s'est posé le problème du centre de tri. 29 000 habitants ne permettent pas d'amortir un centre de tri. C'est donc au niveau du pays, avec ses 85 000 habitants, que le centre de tri est géré. Cela va nous permettre de bénéficier de possibilités financières qui viendront en déduction des impôts individuels.

Un objectif : le développement économique

C'est dans ce but que les gens se sont engagés, pour permettre aux jeunes de rester.

Nous avons voulu créer des zones d'activités économiques. C'est un travail de longue haleine. Il a fallu revoir les POS, placer ces zones de telle sorte qu'elles soient utilisables même par temps de gel, etc. Nous avons deux atouts au départ : dans un rayon d'une heure de route, se trouvent Valenciennes ou Charleville avec des usines importantes qui travaillent en flux tendu. Il est donc tout à fait envisageable que leurs sous-traitants s'installent dans notre zone. D'ailleurs, dans un des cantons, de petites usines de sous-traitance

travaillent déjà pour l'industrie automobile. Notre second atout est une main d'œuvre très sérieuse en Thiérache.

Mais, actuellement, notre principal problème est d'éviter le départ de certaines usines. C'est le cas d'un important atelier Poulet du Nord qui employait une centaine de personnes. La direction voulait regrouper les ateliers. Or, les employés s'étaient installés en Thiérache, avaient construit leurs maisons. La communauté de communes est parvenue à réinstaller une partie de l'atelier en question sur une de ses zones d'activité. Il est tout récent, aux normes européennes de l'agroalimentaire. Nous n'avons pas pu sauver les 100 emplois, mais nous en avons sauvé 25. Tout cela n'est pas très simple, nécessite beaucoup de temps. Nous avons donc mis en place rapidement une série d'actions pour que les habitants voient ce que pouvait leur apporter la communauté de communes.

Toutes les maisons sont en briques, mais recouvertes de crépis divers. L'ensemble est assez laid. Nous avons lancé une opération " façades ", en partenariat avec les Chambres consulaires, les Bâtiments de France, etc. Nous avons obtenu des subventions de l'Association pour le développement de l'Aisne auxquelles se rajoute une aide de la communauté de communes. Cette opération a influencé les mentalités de façon extraordinaire. Les habitants ont pris conscience qu'ils avaient, dans leurs villages, un patrimoine bâti qui méritait d'être mis en valeur. D'autre part, cette action a fait travailler les artisans.

La communauté de communes a mis en place l'association Tac-Tic dans laquelle elle est largement représentée. Nous l'avons chargée de travailler en particulier à la résorption des ruines. Il est en effet illusoire de vouloir attirer des gens dans un village dont certaines maisons sont en ruine. Une vingtaine de jeunes travaillent pour Tac-Tic dans le cadre de chantiers d'insertion. La communauté de communes a investi dans le gros matériel. L'association Tac-Tic démolit les ruines, récupère les vieux matériaux et les revend, ce qui permet pratiquement d'équilibrer son budget.

Des communes qui conservent leurs responsabilités

La loi dite Chevènement de réforme de l'intercommunalité a été votée le 12 juillet dernier. Les pouvoirs de l'intercommunalité s'en trouvent renforcés. Certains peuvent interpréter cela comme une restriction des attributions de la commune elle-même.

En Thiérache, nous attendons de voir comment cette loi va se concrétiser sur le terrain. Mais, une chose est sûre : nous souhaitons que les communes conservent leurs responsabilités. C'est une question d'organisation de l'intercommunalité. Par exemple, l'assainissement est un gros problème pour nos communes. C'est donc la communauté de communes qui gère la réalisation des études. Elles ont été menées dans toutes les communes. A la suite de quoi, le conseil municipal a dû prendre une

décision à propos du projet de zonage d'assainissement avec ses conséquences pour la commune. A Leschelles, il a, à l'unanimité, renvoyé le bureau d'études à ses chères études. Nous avons refusé son travail que nous considérons mal fait. Le plan de zonage a donc été refait, puis accepté. Pour ce qui est de la mise en œuvre, c'est l'incertitude car ce plan pose de gros problèmes financiers et techniques à cause de l'habitat dispersé. En tout cas, la commune n'a pas perdu la possibilité de prendre position.

Beaucoup évoquent l'élection au suffrage direct des représentants des communes à l'intercommunalité. Je ne suis pas convaincu que ce soit une bonne idée. Il a fallu des années pour que les gens prennent en compte la Région. Un nouveau suffrage compliquerait encore les choses. Et puis, cette élection poserait la question de la réalité de la vie communale à terme. Avec un tel suffrage, quel serait la place de la commune dans l'intercommunalité ? Si on veut véritablement faire vivre la coopération intercommunale, c'est aux conseillers municipaux d'élire, en leur sein, les délégués à l'intercommunalité. Si au bout de leur mandat de 6 ans, ils n'ont pas rempli leur mission, ils sont remplacés.

Ma plus grande crainte c'est que ceux qui votent des lois ne créent des communes de 3 000 habitants. Cela impliquerait la création d'un corps de fonctionnaires certainement plus compétents que ne peuvent l'être des maires de petites communes rurales. Mais dans cette hypothèse, je ne sais pas comment pourra vivre la démocratie. La commune est une école de démocratie. Les gens y règlent des problèmes à leur niveau ; problèmes qui ne peuvent pas être réglés de manière satisfaisante par des fonctionnaires qui se trouvent à un niveau supérieur.

Des élus au service des habitants

La question du "verrouillage" du territoire par les élus dans le but de l'aménager d'une part et de s'y faire élire d'autre part est souvent évoquée comme un frein au développement local. Elle ne se pose pas en Thiérache. D'une part, le périmètre du pays de Thiérache n'est pas le même que celui de la circonscription du député. Et surtout, que ce soit dans le cadre du syndicat mixte, de la communauté de communes ou du pays, c'est notre volonté de régler les problèmes des habitants et de laisser les questions politiques de côté qui nous a rassemblés. Nous avons ainsi eu successivement des présidents RPR et socialistes. Il est un fait que si cet état d'esprit changeait, il y aurait effectivement des problèmes.

Pour préserver la démocratie locale

Si la nécessité de l'échelon intercommunal ne peut être remise en cause, il est essentiel de veiller à ce qu'il

Une volonté : servir les habitants

La subsidiarité : la communauté de communes gère ce que les communes ne pourraient pas prendre en charge seules, au mieux de l'intérêt des habitants. Les communes conservent les autres compétences, leur autonomie. Elles participent toutes, du fait du mode de représentation choisi, à la vie de la communauté de communes.

Le pays fédère les 5 communautés de communes de Thiérache pour mener à bien ce que chacune ne peut gérer au mieux de l'intérêt des habitants.

L'articulation entre les différents niveaux est le fruit de la diffusion d'informations et surtout du mode de représentation des communes.

Les avantages : les services rendus aux habitants sont meilleurs pour une pression fiscale équivalente. Les projets sont gérés au niveau opportun.

Les communes, mêmes petites, continuent à vivre, à assumer leurs responsabilités. C'est un plus pour la démocratie locale.

L'état d'esprit des acteurs concernés, au service du bien commun du territoire, permet d'impulser le développement local et de maintenir la démocratie dans cette région rurale enclavée, dans un contexte de plus en plus complexe.

n'handicape pas la démocratie locale. Se pose là un problème important d'information.

Nous distribuons un journal 2 ou 3 fois par an dans les foyers des 29 000 habitants. Nous y avons présenté la communauté de communes, l'opération "façades", les projets d'animation culturelle, etc. C'est capital.

Par ailleurs, nous avons toujours cherché à mobiliser le plus grand nombre de gens possible. C'est pour cela que les délégués communaux à la communauté de communes sont au nombre de 132. Pour que chaque commune puisse être représentée et que l'information circule correctement, il fallait avoir un délégué pour 300 habitants. D'ailleurs, suite au récent recensement, nous envisageons de modifier ce ratio pour que ce système continue à fonctionner.

Enfin, dans le cadre du syndicat mixte, pendant des années, nous avons travaillé avec les socio-professionnels, les associations, etc. Cette habitude de travail va nous aider à constituer et faire vivre le conseil de développement du pays.

La communauté de communes de Thiérache du centre a 7 ans. Il nous reste encore beaucoup à faire, mais nous devons d'abord nous mettre en marche. Je ferais volontiers ma devise de cette phrase d'Oscar Wilde : " il faut d'abord continuer et puis ensuite commencer ".

La filière Comté : au service des hommes qui en vivent

Martial Marguet, producteur de lait à Comté et administrateur de la Fédération nationale des producteurs de lait.

La zone de production du Comté se situe à cheval sur les départements du Doubs et du Jura. Cette production se caractérise par le grand nombre de coopératives de fabrication, les fruitières, et par l'organisation ascendante de la filière.

En Comté, depuis longtemps, producteurs et affineurs ont réfléchi et jugé utile de s'organiser pour gérer au mieux un produit qui se vendait, et qui se vend toujours, bien. On impose souvent aux producteurs des mesures depuis Paris ou Bruxelles. Ici, c'est le terrain qui a alerté le national, en demandant qu'une interprofession soit créée pour défendre les intérêts d'un produit et des hommes qui en vivent. Le CIGC¹ a ainsi vu le jour en 1963 à la demande des producteurs et des affineurs.

Les producteurs de lait à Comté élèvent uniquement des vaches de la race Montbéliarde. Les conditions de production du Comté sont précises. Elles sont inscrites dans une Charte. Une vache laitière doit disposer d'un hectare de pâtures. L'ensilage est interdit. Les vaches doivent être nourries à 80% avec du foin. Ces contraintes ont leur intérêt : elles nous permettent d'occuper le territoire et de conserver la typicité du produit dans son goût. Sans elles, la zone serait beaucoup moins peuplée et plus boisée qu'elle ne l'est aujourd'hui.

Une organisation ascendante

La filière est organisée de la base vers le haut. Les producteurs, les représentants des coopératives et les industriels ont naturellement un poids important dans la gestion du devenir de l'AOC.

Au sein du CIGC, plusieurs commissions fonctionnent. L'aspect économique n'arrive qu'en 3ème position. Car avant de parler économie, il faut faire valoir le produit et informer les producteurs des conséquences de tels ou tels schémas de production, de telle ou telle décision. On ne traite qu'ensuite les questions économiques et techniques. Bien que la production du Comté soit très réglementée, les techniques de production, comme les complémentations de l'alimentation des vaches laitières, évoluent. Le CIGC produit donc un courrier saisonnier dans lequel les consignes techniques et les évolutions de la Charte liées à des aléas de production sont décrites.

Le Comté en chiffres :

- 3 500 producteurs de lait,
- 191 fruitières de fabrication,
- 480 millions de litres de lait transformés par an,
- 45 500 tonnes de fromage par an,
- une vingtaine de maisons d'affinage.
- la 1ère AOC française

Certes les producteurs respectent le cahier des charges mis en place par le CIGC, validé par l'Etat. Mais l'autodiscipline provient d'abord du respect mutuel entre producteurs qui se côtoient au sein des fruitières. Le premier souci d'un producteur de lait à Comté qui traite ses vaches est de produire un fromage consommable, bon et qui reflète sa région.

Au sein de la fruitière, nous faisons ensemble la paie du lait à la fin de chaque mois, en fonction du résultat des ventes des produits. Celui qui, autour de la table, est responsable d'une dérive quelconque de la fabrication fromagère, est la cause même d'une baisse de revenu des autres adhérents de la fruitière. L'autodiscipline joue pleinement !

Des conséquences positives pour la région

Je suis producteur coopérant dans une fruitière avec 6 autres agriculteurs. Ensemble, nous employons un fromager et son épouse. Pour valoriser le sérum, la fruitière a une porcherie avec 500 porcs à l'engrais. Nous créons de l'emploi et occupons le territoire. Ce schéma de production est typique des 191 fruitières. Les conditions de production du lait à Comté permettent ainsi de faire vivre des communes de 200 ou 300 habitants, autour et avec leur agriculture. Beaucoup d'agriculteurs font partie des conseils municipaux.

Dans mon canton, la mise en œuvre de l'assainissement rencontre des freins. Au sein de notre fruitière, nous avons pris les devants et avons décidé de créer une mini-station d'épuration pour traiter les eaux usées de notre fromagerie. Les habitations environnantes en bénéficient. Nous avons assuré la plus grande partie du financement, avec quelques aides départementales et régionales. Nous avons fait valoir notre capacité à innover, à respecter notre environnement et avons mis ceux qui ont des responsabilités politiques au pied du mur.

¹ Comité Interprofessionnel du Gruyère de Comté

Autre conséquence : la race montbéliarde est aujourd'hui reconnue au niveau mondial. Une filière parallèle à celle du Comté s'est développée qui elle-même crée de l'emploi.

Des producteurs à l'écoute de leur environnement

Nous avons tous intérêt, quel que soit le secteur dans lequel nous évoluons, à prendre en compte l'univers dans lequel nous vivons, à essayer de respecter la demande et les engagements des uns et des autres. Une organisation comme celle de la filière Comté le permet. Je souhaiterais pouvoir rencontrer n'importe quel autre citoyen français et lui dire : "je produis un produit noble, j'apprécie le produit du voisin et je suis aussi rassuré que le consommateur." La logique du Comté, c'est aussi celle-là. Le CIGC est actuellement en pleine réflexion sur l'utilisation de produits contenant des OGM dans les compléments d'alimentation des troupeaux. Les producteurs y participent largement.

Depuis quelques mois, beaucoup de débats portent sur le prix des produits achetés par les consommateurs. Nous, producteurs de Comté, sommes un peu préservés de ces questions. En effet, depuis toujours, notre produit se négocie et se vend entre acteurs locaux. Nous n'avons pas directement affaire à la grande distribution. Notre ambition est d'accompagner le produit le plus loin possible pour le faire valoir. Car en restant maîtres de nos outils de

production, de transformation et de commercialisation, nous nous préservons d'un risque d'intégration par certaines chaînes de distribution. Ce risque est réel.

Si nous avons réussi à nous adapter aux quotas laitiers en 1984, c'est qu'au sein du CIGC, nous avons réfléchi et prévu cette évolution. De la même façon, nous essayons de devancer la mise aux normes des ateliers de fabrication. Nous avons ainsi su sauvegarder notre authenticité que nous espérons faire valoir encore longtemps.

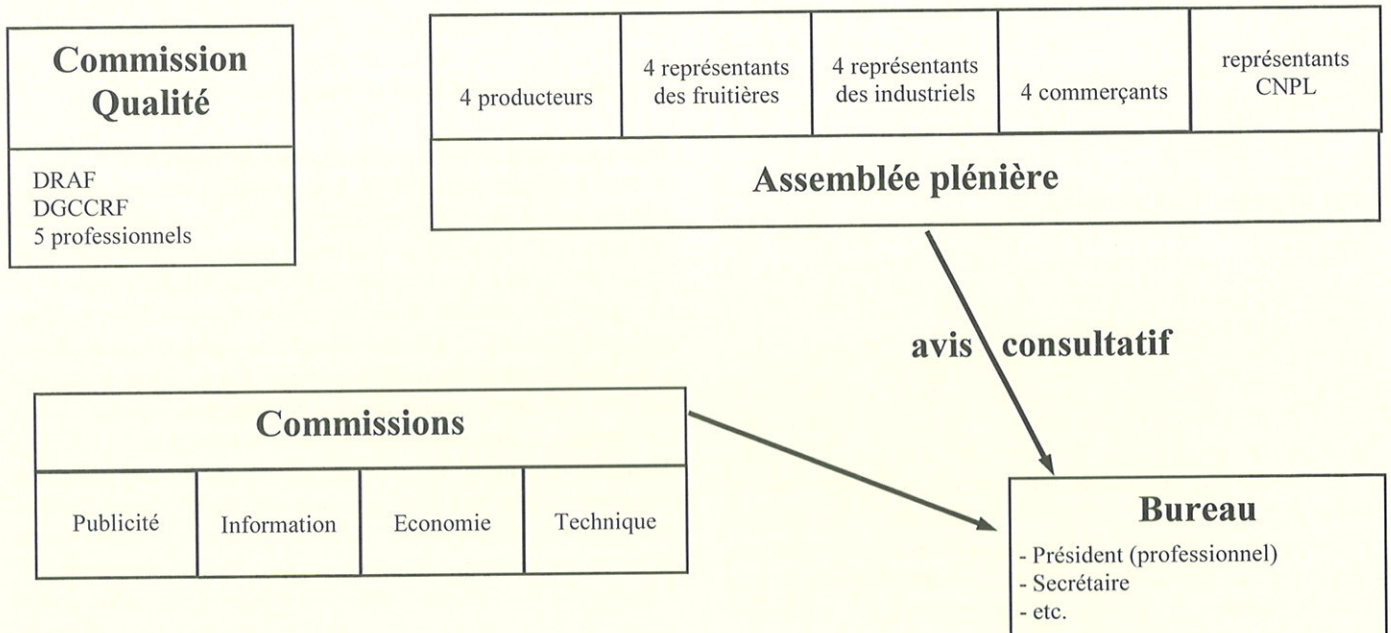
Une volonté : faire vivre le territoire et les acteurs du Comté

La subsidiarité : chaque type d'acteurs assume pleinement sa fonction au sein de la filière (production, transformation, affinage, vente) et prend part à la gestion de l'ensemble. L'outil commun dont ils se sont dotés, gère la filière au mieux de leurs intérêts.

Les avantages : chaque acteur est en position d'assumer ses responsabilités et d'innover. La prise en compte des demandes des partenaires, des clients, la prospective deviennent possibles.

Tous participent à la gestion en bien commun de leur produit et du développement du territoire de production du Comté.

La structuration et les fonctions du CIGC



DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence et de la Répression des Fraudes.
 CNPL : Comité National des Produits Laitiers.
 INAO : Institut National des Appellations d'Origine.

La subsidiarité est-elle possible dans la grande distribution ?

Pierre Gourgeon, président de la Société Civile des Mousquetaires, le soutient en présentant cet important groupement de plusieurs milliers de PME indépendantes.

Le mot "ensemble" caractérise bien les membres du groupement des Mousquetaires, dont je suis. Que l'on soit Intermarché, Bricomarché, Ecomarché ou Vêtimarché, nous sommes tous propriétaires de nos propres entreprises dirigées vers les consommateurs. Le groupement des Mousquetaires est un tissu de petites entreprises, beaucoup de Bricomarché ont moins de 10 salariés. Nous sommes très attachés à notre indépendance. Beaucoup souhaiteraient l'être mais n'y arrivent pas. Nous sommes convaincus que, pour rester indépendants, il faut regrouper nos forces pour gérer l'approvisionnement ou les services comme la logistique, l'informatique, les moyens publicitaires, la formation du personnel, les assurances. Pour s'approvisionner aux meilleures conditions en qualité et en prix, auprès d'entreprises ou de coopératives, nous avons créé nos filières communes.

Chacun est propriétaire de son entreprise mais aussi propriétaire de l'outil commun : ITM Entreprises. Elle est nécessaire à la vie des entreprises du groupement. C'est une holding qui détient toutes les différentes fonctions. Si, jusqu'à présent, nous avons pu rester indépendants, c'est bien parce que nous nous sommes organisés de cette manière.

Les différentes filières d'approvisionnement sont spécialisées. Chacune a son métier. La direction "logistique" gère toutes les bases d'approvisionnement réparties en France et en Europe, chargées de livrer les points de vente, tous les jours dans tous les produits. La direction "aval" a pour objectif de diriger les différentes enseignes de notre groupement, que ce soit Intermarché, Bricomarché ou Vêtimarché. Nous avons découpé la France en 7 régions suffisamment grandes pour que chacune soit le plus autonome possible. Ce qui peut se régler au niveau de la région s'y règle et ne remonte pas au niveau international. La région est donc en charge du développement, de la publicité régionale, etc. La logistique reste bien sûr internationale. Il ne s'agit pas de perdre la puissance d'achat en la divisant.

Parallèlement, l'UDM¹ fédère les Mousquetaires, assure en permanence le recrutement de nouveaux membres et s'occupe des adhérents qui traversent des moments difficiles. Une autre structure, l'AFCE, gère la formation des futurs chefs d'entreprises.

Tout ce système repose sur le tiers temps. Chacun d'entre nous a l'obligation, et s'est engagé pour cela, de consacrer un tiers de son temps à l'entreprise commune. En effet, nous aurions très bien pu déléguer la direction de l'amont de nos points de vente à des collaborateurs de haut niveau. Mais les décisions, quelles qu'elles soient, sont prises par les adhérents qui ont à leurs côtés, bien sûr, des collaborateurs de haut niveau. Si chacun est responsable de sa propre entreprise,

chacun est également responsable devant ses collègues de la part qui lui a été affectée dans sa mission de tiers temps.

Nous avons créé la société civile des Mousquetaires, dont je suis le président, pour détenir le capital d'ITM Entreprises. Chaque adhérent en est un associé ou a vocation à le devenir. Il a alors la possibilité d'en souscrire des parts jusqu'à concurrence de 60 parts : un homme, une voix ! Elle appartient actuellement à 1 000 adhérents du groupement. Notre objectif c'est qu'à terme, tous les adhérents du groupement des Mousquetaires en soient membres.

Le renouvellement de nos adhérents se fait assez naturellement ; chaque année, pour 140 départs, 200 nouveaux adhérents nous rejoignent. La plupart des adhérents sont satisfaits. Ils ont l'avantage d'être maîtres chez eux, dans leur propre entreprise.

Aussi surprenant que cela puisse paraître dans le secteur de la grande distribution, nous n'avons jamais voulu aller vers la création d'hypermarchés car nous voulons rester propriétaires de nos propres entreprises. Un hypermarché est une entreprise importante qui n'est, en général, pas à la portée financière d'un couple. D'autre part, notre implantation est plus rurale qu'urbaine. La surface moyenne des Intermarchés en France est de 1 450 m². Nous essayons de la porter à 2 000 m², mais nous n'irons pas au-delà car nous jouons plutôt la proximité que la taille répondant en cela aux demandes des consommateurs. Toutes les enquêtes réalisées au fil du temps prouvent que le consommateur privilégie la proximité dans le choix d'un point de vente. Son deuxième critère est celui des prix.

En milieu rural, dans certains villages, l'école, puis l'épicerie ferment. On nous a demandé si nous pouvions y ouvrir de toutes petites épiceries. Nous avons accepté, ce sont les Relais des Mousquetaires. En général, le maire nous fait la demande, propose un local d'au moins 100 m² et une personne du village pour tenir le Relais. Nous mettons à sa disposition le matériel, le stock parce qu'elle n'a pas forcément les moyens d'investir ni dans l'un, ni dans l'autre. Le Relais est livré par l'Intermarché ou l'Ecomarché le plus proche. Pour que le gérant puisse tirer un salaire décent, le chiffre d'affaires doit atteindre au moins un million de francs par an. Il faut pour cela au moins 500 habitants dans le périmètre du Relais. 750 Relais existent, on arrivera rapidement aux 1000 Relais. Pour les Mousquetaires, ce n'est pas une question de chiffre d'affaires, c'est une question de citoyenneté. Cela ne nous coûte rien de créer ces Relais qui permettent à ces villages de rester tels qu'ils sont, de freiner l'exode rural.

Nous défendons farouchement et depuis toujours notre indépendance et, en particulier, notre indépendance

¹ Union des Mousquetaires

d'approvisionnement. Il y a 30 ou 40 ans, le tissu industriel agroalimentaire français était constitué de PME avec lesquelles nous avons longtemps travaillé. A un moment donné, se pose toujours pour elles soit un problème de succession, soit celui d'un cap d'investissement difficile à franchir seules. Nous intervenons dans ces cas là et avons ainsi noué des partenariats avec la société vitrénne d'abattage, l'entreprise de Jean Rozé, celle de Monique Ranou, etc. Toutes ces entreprises ont un savoir-faire considérable qui a, pour nous, beaucoup plus d'importance que l'aspect financier des choses.

Nous avons ainsi mis en place en 1998 un partenariat de coopération avec l'ARCA, groupement d'éleveurs de porcs. Nous devons nous assurer de la qualité des produits, les éleveurs de l'ARCA se sont soumis à un cahier des charges. En contrepartie, lorsque la grande crise du porc est arrivée, en 1998, nous avons payé 7 F le kilo de porc aux éleveurs de l'ARCA, alors qu'il était à 5 F sur le marché au cadran. Pour les producteurs de fruits, le même système pourrait être mis en place. Si le consommateur recherche la qualité, il devra payer le kilo de pêche 2 F de plus. Ces 2 F permettront au producteur de mieux vivre ; en contrepartie il doit s'engager pour la qualité. Et si, par exemple, on lui demande de modifier son verger, ce qui se fait et représente des investissements énormes, il faut qu'en contrepartie, il soit sécurisé sur les cours dans les années à venir. A mon avis, tout cela doit être discuté entre les gens proches de la profession.

Ces unités de production qui sont dans le groupement génèrent à peu près 8% de notre chiffre d'affaires. C'est un véritable partenariat qui nous lie à elles, et non pas de

l'intégration verticale. Nous ne mettons jamais le nom de l'enseigne ou le nom "Mousquetaires" sur les produits qu'elles fabriquent, mais des marques déposées, comme la marque "pâturages de France" pour les yaourts ou Monique Ranou pour la charcuterie préemballée. Les liens qui nous unissent à ces entreprises sont des liens de confraternité. Nous recherchons une sécurité dans la qualité de l'approvisionnement et eux recherchent une sécurité d'écoulement de leurs marchandises.

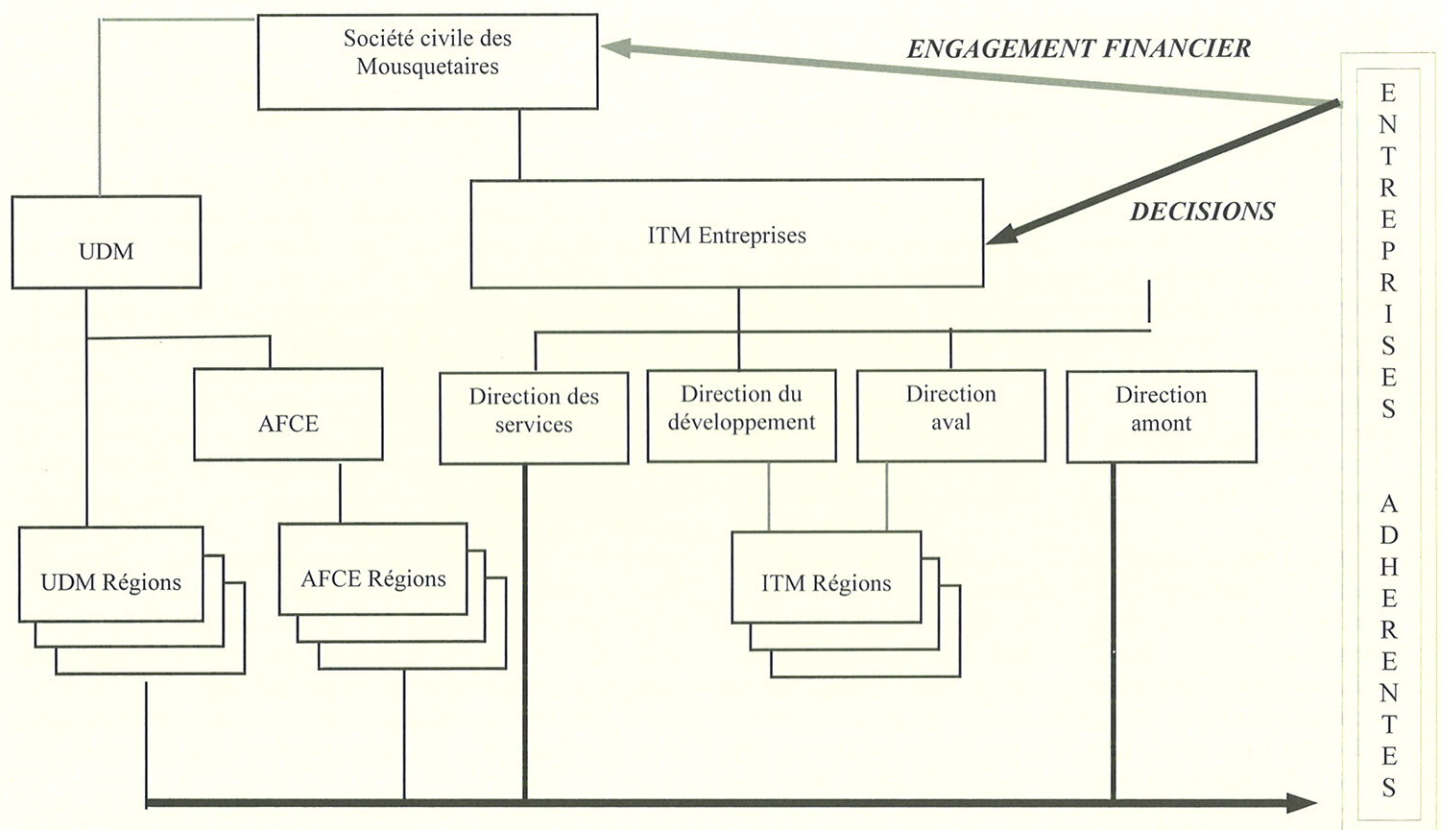
Ces engagements réciproques, qui sont de même nature que ceux qui unissent les Mousquetaires, sont toujours porteurs. Ils permettent à des hommes de discuter ensemble chacun de leur métier, de prendre le temps de se connaître, de s'apprécier, d'aboutir à un accord avec une répartition équitable du profit.

Une volonté : servir les PME adhérentes

La subsidiarité : chaque PME adhérente est indépendante. Toutes les structures créées sont au service de ces PME. En leur sein, ce qui peut être géré au niveau régional l'est. Chaque adhérent prend part à la gestion de ces structures. Cette organisation est très proche du système coopératif.

Les avantages : l'indépendance des PME est sécurisée. Chaque adhérent est en mesure d'assumer ses responsabilités de chef d'entreprise et membre du groupement. La prise en compte des demandes des fournisseurs, des partenaires, des consommateurs, la gestion du bien commun deviennent possibles.

La structuration du groupement des Mousquetaires



Pour le plein emploi des territoires et des hommes

Marcel Mazoyer, professeur d'agriculture comparée et de développement agricole à l'INA-PG, s'appuyant sur l'analyse de l'évolution passée des agricultures du monde, prône la mise en œuvre d'une organisation hiérarchisée des marchés agricoles internationaux.

Des gains de productivité inouïs

Au milieu du XIX^e siècle, la plupart des agriculteurs du monde pratiquaient une agriculture strictement manuelle. Avec une superficie par actif de l'ordre de un hectare et des rendements en grain généralement inférieurs à 10 qx/ha, la productivité de ces systèmes ne dépassait pas 10 qx par actif. En Europe, cependant, les systèmes de culture attelée lourde étaient les plus répandus. Avec charrue, charrette ..., ils permettaient déjà de cultiver 5 ha par actif, ce qui, avec un rendement de l'ordre de 10 qx/ha, permettait d'atteindre une productivité brute du travail de l'ordre de 50 qx par actif. Et toutes les agricultures de l'époque s'inscrivaient dans cet écart de productivité qui était donc de l'ordre de 1 à 5.

Dès la fin du XIX^e cependant, dans les grandes plaines d'Amérique, d'Australie et d'Europe du nord-ouest ..., l'industrie avait déjà fourni aux agriculteurs faucheuses, brabant, semoirs, batteuses à vapeur, etc. Les fermes les mieux équipées atteignaient une superficie d'une dizaine d'hectares par actif. Les rendements étaient toujours d'une dizaine de quintaux à l'hectare. La productivité approchait donc les 100 qx par actif.

Or, depuis le début du siècle, les agricultures des pays industrialisés ont parcouru beaucoup de chemin. Un actif peut aujourd'hui cultiver plus de 100 ha, avec un rendement d'une centaine de quintaux à l'hectare, soit plus de 10 000 qx de productivité brute. Seules quelques agricultures au monde ont fait ce bond absolument gigantesque : la très grande majorité des agriculteurs du monde continuent de pratiquer une agriculture strictement manuelle. L'écart de productivité de 1 à 5 à la fin du siècle dernier est donc passé aujourd'hui à un écart de 1 à 1 000.

Baisse des prix agricoles réels, baisse de revenu et marginalisation...

A chaque étape de cette évolution, les exploitations qui en ont les moyens s'équipent, s'agrandissent, et accroissent leur productivité, provoquant ainsi, dans les décennies qui suivent, une baisse du prix réel (déflatté de l'inflation) des produits agricoles, céréales et autres. Cette baisse de prix induit une baisse pure et simple de revenus pour ceux qui n'ont pas eu les revenus suffisants pour investir, pour s'agrandir et pour progresser.

Or, avant de s'installer, les fils d'agriculteurs comparent les salaires du voisinage avec le revenu qu'ils peuvent obtenir sur l'exploitation de leurs parents. Ainsi, les exploitations qui se retrouvent avec un revenu inférieur à ce revenu d'opportunité, ont tendance à ne plus investir et à disparaître, puisque les jeunes font alors le choix logique de changer de métier. En France, cela se passait ainsi du moins jusqu'en 1975. Depuis, les jeunes agriculteurs qui trouvent difficilement un emploi à l'extérieur cherchent à créer de nouvelles activités à la ferme : produits de qualité, transformation, commercialisation directe...

Quoi qu'il en soit, c'est par ce mécanisme de marginalisation et de non reprise des exploitations les moins productives que les exploitations céréalières de moins de 50 ha par exemple ont aujourd'hui disparu.

Restent les exploitations de 50, 100, et même 150 hectares par actif, avec des tracteurs à 4 roues motrices dont la puissance peut dépasser 150 ch. Et ce phénomène se produit de manière analogue dans les autres branches de production agricole.

Mais, pendant que les agriculteurs d'Europe, d'Amérique ..., réalisaient cette immense révolution agricole, très rares (quelques millions) étaient les agriculteurs d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine

qui ont eu les moyens d'adopter des moyens de productions analogues à ceux de nos exploitations les plus performantes et de s'agrandir en conséquence. D'autres, beaucoup plus nombreux (quelques centaines de millions) ont cependant bénéficié de la **révolution verte** : sélection, engrais, produits de traitement, maîtrise de l'eau leur ont permis d'obtenir les mêmes rendements et les mêmes marges à l'hectare que les Européens. Mais, faute de moyens mécaniques puissants, ils ne peuvent pas cultiver plus que quelques hectares.

Enfin, il reste que la moitié des agricultures du monde n'ont en aucune manière bénéficié de la révolution agricole contemporaine. Ces agricultures orphelines, sous équipées, sous productives, sont composées de paysans très pauvres qui, un jour ou l'autre, auront faim et seront condamnés à l'exode. Sur les 850 millions de personnes qui ont faim, aujourd'hui les trois quarts sont des agriculteurs. Paradoxalement, ce sont donc les agriculteurs qui sont les premiers à avoir faim, les premiers à grossir les camps de réfugiés et les bidonvilles par le fait de ce mécanisme de marginalisation.

En effet, quand, dans les années 50, un cultivateur manuel d'Afrique produisant 10 quintaux, vendait 2 qx à 200 F le quintal (en francs d'aujourd'hui), il pouvait en garder 8 pour nourrir sa famille et disposer de 400 F de revenu monétaire. Aujourd'hui, à moins de 100 F le quintal, il doit vendre 4 quintaux pour obtenir le même revenu monétaire, et il ne peut donc que sous-alimenter sa famille avec les 6 quintaux restant ; il manquera donc d'argent pour s'équiper et se développer, ou même simplement pour racheter des outils ou réparer son toit.

Certains s'orientent alors vers les cultures d'exportation : coton, arachide, café, cacao, banane, ananas, canne à sucre... Mais le fait est que tous les prix agricoles baissent les uns après les autres, en termes réels, et que, avec des moyens de transport de plus en plus efficaces et avec la libéralisation des échanges, cette baisse des prix tend à se répercuter dans tous les pays du monde.

Dans les pays développés, le phénomène d'appauvrissement et d'exode d'une partie de la population agricole a eu lieu de manière socialement acceptable, en raison de l'industrialisation et du plein emploi. Dans les pays agricoles pauvres par contre, faute d'industrialisation, il se traduit par la faim sur place ou l'exode vers des bidonvilles sous-équipés et sous-industrialisés.

Et, dans la mesure où ces paysans pauvres ne peuvent pas produire (autoconsommation comprise) de quoi gagner plus de 1 000 F par an, ils sont disponibles sur

le marché du travail pour un salaire de l'ordre de 1 000 F par an. C'est pourquoi les usines qui le peuvent tendent à s'installer dans ces pays. La délocalisation du capital est gouvernée par l'appauvrissement des paysans du tiers monde, par l'exode rural et les bas salaires qui en résultent. D'où, en retour, la crise pour nos économies, car toutes les marchandises, tous les services produits dans ces pays, où le salaire de base équivaut au revenu du paysan pauvre, sont dévalorisés.

Tripler la production agricole dans 50 ans

Pour nourrir 10 à 12 milliards de personnes dans 50 ans et pour éradiquer la faim qui frappe 830 millions de personnes et la malnutrition qui en touche 2 milliards, il faudra au bas mot tripler la production agricole mondiale. Cela ne pourra pas se faire en abandonnant à la friche des pans entiers du territoire agricole et en condamnant à l'exode, aux emplois précaires et au chômage des centaines de millions de paysans appauvris de par le monde.

L'avenir de l'humanité passe par le plein emploi des territoires et des hommes. Maintenir la production dans toutes les régions du monde, conquérir ou reconquérir des terres marginales, tout en améliorant l'environnement ; conquérir de nouvelles valeurs ajoutées par la diversification et l'amélioration de la qualité des produits, tout cela aura un prix. Tout cela ne pourra se faire dans un contexte de libre-échange sans rivage, d'alignement des prix sur le moins disant mondial, de baisse tendancielle des prix agricoles réels.

D'autre part, il faut mesurer dans quelle impasse se sont enfoncés, au cours des dernières décennies, les pays agricoles pauvres, dans quelle impossibilité de se développer ils seront maintenus si cette baisse tendancielle des prix agricoles réels se perpétue.

Comment en effet, alimenter le budget de l'Etat et disposer des recettes en devises nécessaires à la modernisation, dans un pays où le revenu total (autoconsommation comprise) d'un exploitant agricole est de l'ordre de 1000 à 2000 F et où son revenu monétaire est tout au plus de quelques centaines de francs par an. Comment ces pays pourraient disposer d'un Etat assez stable et des infrastructures suffisantes pour accueillir quelques capitaux ? En vérité si on veut construire dans ces pays une société viable et capable de progresser, il faut stopper la course au développement agricole inégal, hyper sélectif qui marginalise et qui exclut tout ce qui est non compétitif : hommes, produits, territoires ...

Protéger chaque agriculture autant que de besoin

Pour maintenir toutes les agricultures du monde en état de produire et de participer au triplement de la production agricole mondiale dans les 50 prochaines années, il n'est pas d'autre voie que de garantir dans chaque région du monde un niveau de prix agricoles suffisant pour éviter la marginalisation et l'exclusion du plus grand nombre.

Pour cela il faut tirer parti de l'expérience acquise au XX^e siècle : créer des marchés communs, composés de pays ayant des productivités agricoles comparables (Afrique noire, Moyen-Orient, Asie du sud-est ... Europe ... Amérique du nord...). L'Afrique inter-tropicale par exemple, pourrait constituer un marché commun hautement protégé, à l'intérieur duquel, les prix agricoles pourraient être relevés progressivement, pour permettre à la majorité des agriculteurs de disposer enfin d'un revenu suffisant pour vivre de leur métier, pour éviter l'exode, pour investir et pour progresser.

S'agissant des produits agricoles d'exportation, des prix relativement élevés et des quotas d'exportation par pays seraient fixés par le biais d'un accord par produit, comme il en a déjà existé plusieurs au cours des dernières décennies. Cela aurait de plus le mérite d'éviter les énormes fluctuations de prix des produits agricoles qui, quand ils sont à la baisse, écrasent littéralement les producteurs marginaux, et qui, quand ils sont à la hausse sont meurtriers pour les consommateurs pauvres. A l'intérieur de chacun de ces marchés communs, les prix des produits agricoles doivent être fixés de manière que le paysan le moins productif de la région la plus marginale, qui doit être maintenu en activité, puisse vivre de son travail.

Naturellement une hausse organisée des prix agricoles dans la plupart des régions du monde, contribuerait à enrichir un peu partout les producteurs agricoles les mieux situés, les mieux équipés, les mieux dimensionnés. Mais en quoi cela constitue t-il un problème, dans la mesure où cette hausse de prix permet à la masse des plus mal lotis d'éviter de s'appauvrir au point de déstabiliser la société, et dans la mesure où les paysans enrichis peuvent constituer une base d'imposition permettant précisément aux pays pauvres de se doter d'institutions viables ? Il faudra donc aussi instaurer un impôt foncier différentiel et un impôt progressif sur le revenu.

Certes, le fait de doubler les prix agricoles dans les pays pauvres induira à la longue un doublement des salaires et donc une augmentation du prix des produits exportés par ces pays. Mais comme ces exportations sont très peu importantes, l'effet de cette augmentation sur l'économie des pays importateurs, sera assez faible.

Cela pèsera peu sur la balance commerciale et sur les prix à la consommation dans les pays développés. A la longue, bien au contraire, on peut penser que le relèvement du pouvoir d'achat des agriculteurs, des salariés et des pays aujourd'hui trop pauvres pour participer activement aux échanges mondiaux, augmentera de manière significative. L'instauration de marchés communs protégés et soutenus par la communauté internationale est nécessaire pour relever le pouvoir d'achat et pour relancer l'économie, à l'échelle mondiale.

La création de marchés communs ainsi hiérarchisés permettrait à toutes les régions du monde de stopper l'exode rural et donc la baisse des salaires. Ce qui est clairement de l'intérêt des pays pauvres, mais aussi de l'intérêt des pays industrialisés. Car c'est bien le manque de débouchés solvables qui bloque la croissance et le développement de l'économie mondiale. Relever le niveau des prix agricoles dans les pays pauvres, c'est aussi relever le niveau des salaires dans ces pays là, c'est relever le pouvoir d'achat des 2 milliards de personnes les plus pauvres du monde et c'est comme cela que l'on pourra relancer notre économie.

Ce n'est donc pas seulement pour sortir l'autre moitié du monde de la pauvreté extrême et de la faim qu'il faut changer de cap, c'est aussi pour sortir nos propres économies développées du marasme dans lequel elles se traînent depuis bientôt trois décennies.

Mais il est clair que les gouvernements, les puissances économiques et financières, qui dominent le monde, sont aujourd'hui majoritairement libre-échangistes.

Il serait donc utopique de penser que les échanges mondiaux puissent, à court terme, être réorganisés sur la base de marchés communs à prix différenciés. Le commerce équitable en vue d'un développement partagé, plus équilibré, n'est donc pas encore à l'ordre du jour. Mais il est tout aussi utopique de penser que le monde développé pourra continuer très longtemps de côtoyer, sans risques politiques majeurs, un monde appauvri et instable.

En bref ...

*Sol et Civilisation vous présente
ses meilleurs vœux pour l'an 2000*

Paru au SEUIL :

***Histoire des agricultures du monde
Du néolithique à la crise contemporaine***
Marcel Mazoyer
Laurence Roudart

***Du local au mondial,
pratiques et dynamiques de la subsidiarité***

Les Actes complets des 8èmes Assises de Sol et Civilisation, qui ont eu lieu le 29 septembre dernier, sont disponibles sur simple demande.

Tél : 01.48.05.53.11

Qualité des produits alimentaires, prévention et conséquences de risques naturels, etc : les problèmes de gestion du vivant font de plus en plus les gros titres.

Dans le but de contribuer à l'amélioration de la prise en charge de ces questions, Sol et Civilisation et ses partenaires poursuivent leurs travaux sur ce sujet.

Le prochain numéro de la Lettre, à paraître en février 2000, sera consacré à la gestion de problèmes complexes liés au vivant.

Il inclura la présentation de deux exemples :

- le processus de création du Parc Naturel Régional de la Chartreuse,
- la mobilisation des propriétaires forestiers privés autour de la question de la gestion durable des forêts,

et d'un outil méthodologique de prospective et son application à la gestion d'une grande entreprise.

Vient de paraître :

le n° 350 de la revue
Economie et Humanisme

***Le développement local,
une dynamique internationale.***

Ce dossier se décompose en trois parties :

- **Des contextes et des valeurs**

Territoires réduits, développement local.

Un territoire déterminé peut devenir un espace de développement, à condition de prendre acte de ses limites, à condition surtout d'y assumer la complexité du développement humain à construire.

- **Défis pratiques - Une ébénisterie démocratique.**

Le développement local n'est pas une méthode ou un métier. Il est avant tout une démarche collective, un éveil des capacités de chacun, une expérience de démocratisation réelle.

- **Coopération internationale - Une force d'interpellation.**

D'un continent à l'autre, des acteurs locaux de développement se rejoignent, s'entraident, s'indignent ensemble. Ils préfigurent une société civile métissée, active et exigeante. Le développement est un droit. Pour tous.

Ce dossier a été réalisé par Economie et Humanisme en partenariat avec : le Ministère des Affaires Etrangères, le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, Sol et Civilisation, le Comité National de Liaison des Régies de Quartier, la ville de Lutterbach.

Cette revue est disponible auprès de
Sol et Civilisation. Tél : 01.48.05.53.11.

La lettre de Sol et Civilisation
est tirée à 3 750 exemplaires

Directeur de publication :
Secrétaire de rédaction :
Maquette :

Raymond Lacombe
Carine Lamérand
Annie Borgeaud