



Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative : chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité

Elisabeth Aubert Mouchot

► To cite this version:

Elisabeth Aubert Mouchot. Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative : chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité. Alimentation et Nutrition. 2025. <dumas-05488402>

HAL Id: dumas-05488402

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-05488402v1>

Submitted on 10 Feb 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved



Mémoire de Mission Professionnelle

présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative :

chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité



Crédit photos : Vignobles Dom Brial

par Elisabeth Mouchot

Année de soutenance : 2025

Mémoire de Mission Professionnelle

présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

**Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative :
chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité**



Crédit photos : Vignobles Dom Brial

par Elisabeth Mouchot

Année de soutenance : 2025

**Mémoire préparé sous la direction de :
Leïla Temri**

Présenté le : 10/11/2025

devant le jury :

Leïla Temri

André Serret

Gwenolle Le Velly

Organisme d'accueil : CIRAD

Maître de stage : Olivier Lepiller

Résumé

Face à la déconsommation de vin et au changement climatique, les Vignobles Dom Brial, première cave coopérative des Pyrénées-Orientales, souhaitent impulser un projet de coopération territoriale. Structuré autour de la création récente d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif de portage foncier, Les Terres d'Hélios, il vise à sécuriser le foncier, soutenir l'installation de jeunes vignerons, accroître la rentabilité de la filière viti-vinicole, augmenter la création de valeur sociétale pour le territoire et préserver les ressources. Une évaluation qualitative et participative de ce projet a été conduite dans le cadre d'un projet de recherche national : INNOGOUV. La méthode URBAL utilisée pour cette évaluation en *ex ante* et appliquée pour la première fois à une cave coopérative a permis la mobilisation d'un large panel d'acteurs. L'évaluation a permis d'élaborer des chemins d'impact, révélant un processus de « fabrication de la durabilité ». A partir d'interactions multiples, des apprentissages collectifs pourraient émerger autour de la recherche de solutions partagées, potentiellement redondantes. La cave jouant un rôle d'intermédiation entre le collectif des vignerons et les parties prenantes externes pourrait favoriser la mise en place de règles communes pour pérenniser les bénéfices de la coopération territoriale. L'évaluation met ainsi en lumière la notion de robustesse, définie comme la capacité d'un système à rester stable et propose d'élargir la mesure de la performance durable en introduisant des indicateurs de robustesse. Elle ouvre enfin sur des questions relatives à la caractérisation de la performance durable collective, de la gouvernance territoriale et du rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement de ces dynamiques.

Mots clés

Caves coopératives ; coopération territoriale ; performance durable ; indicateurs de robustesse et de durabilité

Pour citer cet ouvrage : Mouchot Elisabeth (2025). Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative : chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité. Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. 40 pages.

Abstract

Title :

**Initiation and facilitation of a territorial cooperation project
by a wine cooperative :
impact pathways and processes of contribution to sustainability**

Faced with declining wine consumption and the impacts of climate change, Vignobles Dom Brial, the leading wine cooperative in the Pyrénées-Orientales, has launched a territorial cooperation project. Structured around the recent creation of a Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) for land management, *Les Terres d'Hélios*, the project aims to secure farmland, support the installation of young winegrowers, improve the profitability of the wine sector, generate greater societal value for the territory, and preserve natural resources. A qualitative and participatory evaluation of this initiative was carried out within the framework of the national research project INNOGOUV. The URBAL method, used here in an ex ante evaluation and applied for the first time to a wine cooperative, enabled the mobilization of a wide range of stakeholders.

The evaluation produced impact pathways, highlighting a process of “fabricating sustainability.” Through multiple interactions, collective learning could emerge around the search for shared — and potentially redundant — solutions. Acting as an intermediary between the growers’ collective and external stakeholders, the cooperative could help establish common rules to secure the long-term benefits of territorial cooperation. The evaluation also introduces the concept of robustness, defined as a system’s capacity to remain stable over time, and suggests broadening the measurement of sustainable performance by including robustness indicators. Finally, it raises broader questions regarding the characterization of collective sustainable performance, territorial governance, and the role of public authorities in supporting such dynamics.

Key words

Wine cooperatives; territorial cooperation; sustainable performance; indicators of robustness and sustainability

Remerciements

Mes premiers remerciements vont tout droits à Olivier pour son écoute attentive, sa positivité constante et ses conseils bienveillants.

Merci aussi à Leïla pour sa direction scientifique et nos échanges chaleureux, à Louis-Antoine Saïssset et toute l'équipe du projet INNOGOUV d'avoir partagé avec enthousiasme les connaissances capitalisées.

J'exprime aussi ma gratitude à Paule Moustier pour son accueil dans l'équipe MoISA du CIRAD et plus largement à toutes celles et ceux croisés au B15 lors de ces 5 mois avec qui les échanges ont été autant agréables que fructueux : Elodie, Yohan (à distance), Céline, Jean-Louis, Nicole, Rémi, Muriel, Nicolas et probablement d'inévitables oubliés...

Mention spéciale pour Laurence et Solange : je garderai en mémoire leur support indéfectible qui pour moi s'est apparenté à du dévouement.

Je me tourne maintenant vers Baixas pour remercier l'équipe des Vignobles Dom Brial d'avoir accepté de partager cette belle aventure : les collaborateurs de la cave et Patrice Montagné en particulier qui ont tous répondu à mes sollicitations avec disponibilité et ouverture. Je suis particulièrement reconnaissante à André Serret et François Capdelayre pour la confiance qu'ils nous ont accordé et leur mobilisation tout au long du projet. Leur capacité à incarner les valeurs de la coopération et leur générosité à faire connaître les vins Dom Brial resteront une référence.

Table des matières

Résumé.....	i
Abstract	ii
Remerciements	iii
Table des matières	iv
Avant-Propos.....	vi
Sigles et acronymes.....	viii
1 Introduction.....	1
2 Cadre conceptuel.....	2
2.1 Fondements et spécificités des coopératives agricoles	2
2.1.1 Nécessité et valeurs : vers un projet politique	2
2.1.2 Des principes juridiques structurants.....	3
2.1.3 Spécificités de la gouvernance des coopératives	4
2.1.4 De l’ancrage territorial à la RSE : dynamiques coopératives de création de valeur économique et sociétale	5
2.1.5 L’innovation dans les coopératives : entre expérimentations et diffusion.....	7
2.2 Performance durable des coopératives.....	8
2.2.1 Performance, durabilité et performance durable.....	8
2.2.2 La performance durable des coopératives : une approche holistique... mesurée de façon dissociée	8
2.2.3 Le rôle des dimensions collectives dans la durabilité : la construction d’écosystèmes locaux d’adaptation.....	9
3 Etude de cas	10
3.1 La cave coopérative « Les vignobles Dom Brial »	10
3.1.1 Quelques jalons de situation dans le temps et le territoire.....	10
3.1.2 La gouvernance interne : vers une ouverture partenariale.....	12
3.1.3 Un poids économique objectivé par les retombées socio-économiques.....	12
3.1.4 L’engagement dans un projet de coopération territoriale	13
3.2 Application de la méthode URBAL au projet « coopération territoriale Dom Brial »...	16
3.2.1 Deux pas de côté.....	16
3.2.2 Une étroite collaboration avec la cave pour déployer la méthode URBAL	16
3.3 De l’atelier aux récits : parti-pris méthodologique et chemins d’impacts.....	18
3.3.1 Récit « Préservation de la ressource en eau ».....	18
3.3.2 Récit « Les Vignobles Dom Brial, acteur du lien social ».....	20
3.3.3 Récit « Epannage de digestat brut de méthanisation »	22
3.3.4 Récit « Soutien au vitipastoralisme »	23
3.3.5 Récit « Création de la SCIC Les Terres d’Hélios ».....	24
3.3.6 Récit « Etudiants et viticulteurs : vers un guide de pratiques durables »	26
3.4 Retours réflexifs sur la mise en œuvre de la méthode URBAL	27
3.5 Valorisation des chemins d’impacts : vers un processus de la durabilité	28
4 Enseignements	32
4.1 Pour les vignobles Dom Brial, une gouvernance adaptée aux dynamiques de la coopération territoriale	32
4.1.1 Des ressources dédiées durablement à l’animation globale de la coopération	

territoriale.....	32
4.1.2 Une gouvernance interne renforçant la subsidiarité pour résister à la distanciation des liens	33
4.1.3 Une gouvernance interne ouverte aux parties prenantes externes pour appuyer la diversification des activités	34
4.2 Pour le projet INNOGOUV, la mesure de la durabilité	34
4.2.1 Détour par l'étude des systèmes vivants où la performance laisse place à la robustesse.....	34
4.2.2 La durabilité des caves coopératives : vers quel équilibre entre robustesse et performance ?.....	35
4.2.3 Des indicateurs performatifs pour piloter la durabilité des caves coopératives	36
5 Conclusion	37
Références bibliographiques	40
Annexe A : Documents supports pour la mise en œuvre de la méthode URBAL	42
Annexe B : Schémas des chemins d'impacts	50
Chemins 1 : Préservation de la Ressource en eau	50
Chemins 2 : Dom Brial, acteur du lien social	50
Chemins 3 : Epanchage de digestat brut de méthanisation	50

Avant-Propos

Cette mission intervient dans le cadre du projet de recherche INNOGOUV¹ (financement ANR, 2023-2027). INNOGOUV s'intéresse au secteur du vin en France et plus particulièrement aux caves coopératives, compte-tenu de leur poids (elles représentent 40 % des AOP et 70 % des IGP) et de leur gouvernance spécifique liée aux valeurs de l'économie sociale. Ce projet concerne toutes les régions viticoles françaises. Il est porté par l'Institut Agro de Montpellier et l'UMR MoISA et associe un ensemble de partenaires scientifiques et professionnels, dont le CIRAD.

L'objectif pratique du projet est de conseiller les dirigeants et / ou les coopérateurs pour améliorer la durabilité des caves coopératives. Il s'appuie pour cela sur une démarche scientifique qui vise à comprendre dans quelle mesure leur gouvernance contribue au développement d'innovations et en retour, à comprendre si et comment celles-ci peuvent influencer la performance durable des coopératives viticoles.

La mise en œuvre d'une évaluation qualitative pour éclairer les relations de causalité entre innovations et performances durables fait l'objet de la présente mission. C'est la méthode URBAL² qui a été retenue à cet effet, et c'est ainsi la première application d'URBAL à une organisation telle qu'une cave coopérative viticole. URBAL a été développée par un consortium constitué du CIRAD, de Wilfrid Laurier University, de l'Institut Agro et de l'ESTA³ pour aider à comprendre la contribution des innovations dans la durabilité des systèmes alimentaires.

Le commanditaire de la mission est le CIRAD, département Environnement et Société, UMR MoISA, en lien avec le pôle Organisations et Stratégies d'Acteurs de l'Institut Agro de Montpellier.

¹ <https://www.innogouv.fr/>

² <https://urbal-sustainablefood.guide/fr/fr-welcome-to-the-urbal-guide>

³ Economia e Sostenibilità

Sigles et acronymes

ACCA : Association Communale de Chasse Agréée

ANR : Agence Nationale de la Recherche

ASA : Association Syndicale Agréée

ASCO : Association Syndicale Constituée d'Office

AOP : Appellation d'Origine Protégée

CUPMM : Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole

CD66 : Conseil Départemental des Pyrénées Orientales

DRAAF : Direction Régionale de l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt

GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

HVE3 : Haute Valeur Environnementale niveau 3

IUT : Institut de Génie Technologique

IGP : Indication Géographique Protégée

PSE : Paiements pour Services Environnementaux

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SAFER : Société d'aménagement foncier et d'établissement rural

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SICA : Société d'Intérêt Collectif Agricole

SIQO : Signe d'Identification de la Qualité et de l'Origine

SYAM : Système Alimentaire du Milieu

Sydetom66 : Syndicat départemental de transport, de traitement et de valorisation des ordures ménagères et déchets assimilés

UMR : Unité Mixte de Recherche

1 Introduction

La filière viti-vinicole française a connu au cours de son histoire plusieurs crises majeures : sanitaires au XIX^e siècle (oïdium, mildiou, phylloxéra notamment), économiques au XX^e siècle (qui ont conduit à l'émergence des caves coopératives), et désormais, au XXI^e siècle, une baisse inédite de la consommation de vin qui se combine avec le changement climatique.

Le 16 avril 2025, *La Revue du Vin de France* titrait ainsi : « La consommation mondiale de vin recule encore en 2024, à son plus bas niveau depuis 60 ans ». La consommation aurait diminué de 3,3 % dans le monde et de 3,6 % en France entre 2023 et 2024. Cette évolution est attribuée à la fois à la transformation rapide des préférences des consommateurs et au renforcement des politiques de santé publique à l'égard des boissons alcoolisées.

Le changement climatique, quant à lui, affecte la vigne à trois niveaux (Ollat & Touzard, 2024) :

1. L'élévation des températures moyennes, qui modifie la maturation des baies ;
2. L'évolution des régimes pluviométriques, entraînant des situations de stress hydrique;
3. La multiplication et l'intensification des événements climatiques extrêmes (gel, grêle, inondations, tornades).

Ces phénomènes se traduisent par des baisses de rendement, particulièrement marquées lorsque les années sèches se succèdent (Van Leeuwen *et al.*, 2024). Il est ainsi question de poly-crisis : déconsommation, changement climatique et impact environnemental de la viticulture entraînant une crise socio-démographique avec un déficit de renouvellement des générations par perte d'attractivité du métier.

Face à cette situation, un dispositif national d'arrachage définitif des vignes en production a été instauré en novembre 2024. S'il poursuit l'objectif d'assainir le marché, il engendre de véritables drames humains et des conséquences environnementales préoccupantes, liées notamment aux risques d'enfrichement et de propagation des incendies consécutifs à la disparition des « vignes coupe-feu ».

Dans les Pyrénées-Orientales, département le plus sec de France, 2 614 hectares sont concernés par l'arrachage, soit environ 15% du vignoble. La répartition des parcelles y est la suivante : 53 % des surfaces sont rattachées à des caves coopératives, 38 % à des caves particulières et 9 % à des structures mixtes⁴. Ces chiffres illustrent la gravité de la situation et montrent que les caves coopératives sont en première ligne. Or, comme le soulignent Cholet *et al.* (2025), les capacités réelles de ces coopératives à affronter les risques climatiques et de marché demeurent encore peu étudiées.

C'est précisément l'un des axes du projet de recherche INNOGOUV (*Gouvernance, innovation et performance durable des coopératives vinicoles françaises*), financé par l'ANR, dans lequel s'inscrit la présente mission. Celle-ci vise à appliquer la méthode d'évaluation qualitative et participative URBAL⁵ au cas d'une cave coopérative reconnue pour son

⁴ <https://po.chambres-agriculture.fr/actualites-1/actualite/conjoncture-decembre-2024-viticulture>

⁵ <https://urbal-sustainablefood.guide/fr/fr-welcome-to-the-urbal-guide>

caractère innovant, afin de mettre en évidence les relations de causalité entre innovations et performance durable. La cave Dom Brial, située à Baixas (Pyrénées Orientales), a accepté de collaborer à ce projet par une initiative originale : l'impulsion et l'animation d'un projet de coopération territoriale.

La question centrale qui guide ce travail est donc la suivante : en quoi l'impulsion et l'animation d'une démarche de coopération territoriale par une cave coopérative contribuent-elles à produire de la performance durable, et quels sont les ingrédients nécessaires à son essaimage ?

Pour y répondre, nous commencerons par définir le cadre conceptuel en précisant ce que recouvre la notion de performance durable dans le cas des coopératives viti-vinicoles. Après avoir rappelé les fondements et les spécificités de ces organisations relevant de l'économie sociale, et en particulier leur rôle dans les dynamiques d'innovation au croisement de logiques de filière et de territoire, nous analyserons la notion de performance durable, en insistant sur son caractère nécessairement holistique et sur les moyens de la mesurer. Nous montrerons ensuite en quoi la dimension collective à l'échelle d'un territoire constitue un facteur clé de durabilité.

Dans un second temps, nous nous intéresserons au contexte particulier de la cave Dom Brial et aux résultats de l'évaluation URBAL de son projet de coopération territoriale.

Enfin, nous dégagerons les principaux enseignements de cette démarche, tant pour la cave que pour le projet INNOGOUV, avant d'ouvrir sur de nouvelles perspectives de recherche.

2 Cadre conceptuel

2.1 Fondements et spécificités des coopératives agricoles

Nous nous appuyons sur le cadre général de la coopération agricole pour en présenter les grands principes, que nous illustrons à travers des exemples de caves coopératives qui en sont une déclinaison.

2.1.1 Nécessité et valeurs : vers un projet politique

À partir de 1875, la France voit émerger une dynamique coopérative en réponse aux profondes crises qui frappent le monde rural. La viticulture, en particulier, est durement touchée par le phylloxéra et par l'instabilité des marchés. Confrontés à ces difficultés, de nombreux viticulteurs choisissent de s'unir afin de mutualiser leurs moyens de production et de commercialisation, posant ainsi les bases des premières caves coopératives.

L'entre-deux-guerres constitue une étape décisive de ce mouvement. Dans un contexte marqué par la surproduction, l'effondrement des prix et l'exode rural, ces structures se multiplient, notamment en Languedoc-Roussillon, au point d'être qualifiées de « filles de la nécessité » (Frey, 2013). Porteuses de valeurs fortes — solidarité, partage des risques, défense des petits producteurs —, les coopératives s'inscrivent aussi dans un projet

politique plus vaste : restaurer l'autonomie et la dignité des paysans, renforcer la démocratie locale et offrir une alternative collective face aux logiques purement capitalistes du marché.

Ainsi, « la coopérative n'a donc pas pour but de maximiser un profit mais de valoriser l'activité de ses adhérents sur le long terme » (Chomel, 2013).

2.1.2 Des principes juridiques structurants

Le texte fondateur de l'économie coopérative en France est la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut général de la coopération. Par la suite, diverses dispositions législatives sont venues préciser les règles applicables aux coopératives agricoles, aujourd'hui codifiées dans le Code rural et de la pêche maritime.

En nous appuyant sur l'analyse de C. Chomel (2013), il est possible de dégager les principaux marqueurs juridiques qui distinguent les coopératives agricoles — parmi lesquelles les caves coopératives — des entreprises relevant du droit commercial :

- La libre adhésion : l'entrée dans la coopérative est volontaire et ouverte à tous, sous réserve du respect des critères fixés par les statuts. Elle se formalise par un contrat coopératif, qui définit notamment les modalités d'apport de la production ainsi que les conditions de sortie.
- La gestion démocratique : chaque membre dispose d'une voix en assemblée générale, indépendamment du nombre de parts sociales détenues ou de la taille de son exploitation. Ce principe — « une personne = une voix » — contraste avec celui du droit commercial, fondé sur le capital investi (« une action = une voix »). L'assemblée générale constitue l'organe souverain, chargée notamment d'approuver les comptes et de modifier les statuts.
- L'exclusivisme : la coopérative, en tant que prolongement de l'exploitation de ses membres, agit exclusivement dans leur intérêt. En contrepartie, les adhérents s'engagent, via le contrat d'apport, à livrer tout ou partie de leur production à la coopérative. Ces structures bénéficient d'une exonération d'impôt sur les sociétés pour les opérations réalisées avec leurs membres. Cette exonération peut s'étendre aux opérations conformes aux statuts menées avec des tiers non associés, à condition que celles-ci ne dépassent pas 20 % du chiffre d'affaires de la coopérative.
- La double qualité des membres : les coopérateurs sont à la fois associés et usagers de la structure. Lors de leur adhésion, ils souscrivent des parts sociales et entretiennent des relations économiques directes avec la coopérative, en tant que fournisseurs de produits et/ou bénéficiaires de services.
- L'« a-capitalisme » coopératif, qui se traduit par plusieurs règles spécifiques :
 - L'affectation des résultats : une partie des excédents peut être redistribuée aux adhérents sous forme de ristournes proportionnelles à leurs transactions avec la coopérative, le solde étant affecté aux réserves ;
 - Le plafonnement de l'intérêt servi aux parts sociales, dont le remboursement s'effectue à leur valeur nominale ;

- L'impartageabilité des réserves : en cas de liquidation, celles-ci ne sont pas réparties entre les coopérateurs mais transmises à d'autres coopératives ou à des organismes d'intérêt général agricole.

La loi de 1947 a également fixé les modalités de gouvernance : les coopératives doivent être administrées par un conseil élu par l'assemblée générale. Il s'agit le plus souvent d'un conseil d'administration, mais il peut aussi s'agir d'un directoire accompagné d'un conseil de surveillance.

Enfin, dans un souci de régulation de la concurrence et de prévention des conflits entre coopératives, la législation a instauré le principe de la circonscription territoriale : chaque coopérative doit définir dans ses statuts la zone géographique où elle peut recruter ses membres et exercer son activité. Cette contrainte de territorialité, spécifique au modèle français, constitue une particularité notable (Filippi, 2013-2).

2.1.3 Spécificités de la gouvernance des coopératives

L'analyse de C. Chomel montre que les principes juridiques des coopératives agricoles encadrent non seulement leur fonctionnement économique et financier, mais aussi la manière dont se prennent les décisions et s'organisent les relations entre associés coopérateurs. Ils structurent donc directement la gouvernance interne. Dans ce qui suit, nous mettons en lumière quelques-uns de ces marqueurs dans le cas de coopératives « à taille humaine ». Ces marqueurs tendent à s'estomper dans les grands groupes coopératifs plus fortement imbriqués dans le droit privé.

Contrôle des orientations stratégiques

Les coopératives se distinguent d'abord par la place centrale accordée aux adhérents dans les organes de décision. L'instance dirigeante, composée d'élus issus du rang des coopérateurs, permet un contrôle collectif des choix stratégiques. Cette configuration crée une « double pyramide inversée » : d'un côté, la structure économique, pilotée par la direction et gérée par les salariés ; de l'autre, la structure associative, placée sous la responsabilité des coopérateurs élus. Le tandem président/directeur y occupe une place clé, en assurant l'équilibre entre vision politique et gestion opérationnelle. Dans ce cadre, la confiance et l'estime réciproque entre président et directeur apparaissent comme des conditions essentielles (Saisset, 2016).

Dialogue permanent et fidélisation

Le principe de la libre adhésion oblige la coopérative à maintenir en permanence un équilibre entre stabilité économique, intégration de nouveaux membres et gestion des départs. Cette exigence implique un dialogue constant entre dirigeants et adhérents, ainsi qu'une réflexion sur les moyens de fidélisation. La rémunération constitue évidemment l'élément central de cette fidélisation, mais elle n'est pas suffisante. Le conseil agricole, par exemple, devient un véritable outil de gouvernance (Filippi, 2013 – 1). En fournissant aux associés des moyens pour améliorer leurs conditions de rémunération, la coopérative répond à leurs besoins spécifiques et diversifie ses activités de conseil. Ce service a toutefois un coût, qui pèse en retour sur la rémunération des apports. L'implication active des

adhérents dans la gouvernance devient donc nécessaire pour renforcer leur pouvoir et assurer la pérennité du collectif.

Recherche de compromis

Le principe démocratique — « une personne = une voix » — vise à équilibrer les rapports entre petits et grands exploitants. Mais il rend aussi plus visibles les divergences d'intérêts, générant tensions et coûts organisationnels. Sa mise en œuvre suppose donc des mécanismes internes de concertation et de compromis, fondés sur la transparence de l'information et une représentation équilibrée au conseil d'administration. À défaut, « la prise en compte insuffisante de l'avis des associés coopérateurs explique les tensions au sein des coopératives, et la distanciation du lien avec les membres » (Filippi, 2013 – 2)

Le dilemme coopératif : arbitrage entre intérêt particulier et intérêt collectif

La double qualité des membres — à la fois associés et usagers — les responsabilise directement dans les choix de gouvernance. L'assemblée générale décide notamment de l'affectation des résultats, ce qui confronte les coopérateurs au « dilemme coopératif » (Filippi, 2013 – 1) : arbitrer entre l'intérêt immédiat (obtenir une rémunération rapide et équitable) et l'intérêt collectif de long terme (financer les investissements nécessaires à la modernisation, au développement commercial ou à la valorisation de la qualité).

Pour résoudre cette tension entre logiques individuelles et collectives, ou entre horizons de court et de long terme, s'est progressivement imposée la pratique de la rémunération différenciée. Celle-ci consiste à rémunérer les apports de raisins selon des critères qualitatifs et/ou quantitatifs définis collectivement, en lien avec les organisations de marché : SIQO Signe d'Identification de la Qualité et de l'Origine (SIQO), respect des cahiers des charges des labels de durabilité ou de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), adoption de pratiques agro-environnementales.... L'objectif est d'inciter les coopérateurs à améliorer leurs pratiques individuelles tout en renforçant les résultats du collectif : homogénéité et qualité de la production, amélioration des ventes, renforcement de la réputation.

Ainsi, «la coopération est la combinaison de liens institutionnels et de rapports contractuels» (Cholet, 2013). La montée en puissance de la contractualisation devient un mode de coordination interne qui complète les règles statutaires (Filippi, 2013 – 1). Pour être légitimes, ces règles doivent être connues de tous et appliquées de manière transparente, en particulier pour les systèmes de rémunération.

La gouvernance coopérative peut être lue sous trois dimensions (Saisset, 2016) :

- Disciplinaire, car un collectif pilote une organisation à but lucratif, ce qui implique reporting et transparence (au sens de la théorie de l'agence) ;
- Cognitive et partenariale, car elle repose sur un apprentissage collectif et sur la coopération entre adhérents et dirigeants.

2.1.4 De l'ancrage territorial à la RSE : dynamiques coopératives de création de valeur économique et sociétale

L'ancrage territorial constitue l'une des spécificités majeures des coopératives et en particulier des caves coopératives. Inscrite dans la loi française, la circonscription territoriale doit être définie dans leurs statuts. Elle impose la délimitation d'une zone géographique,

souvent un ensemble de communes voisines correspondant à la proximité de leurs adhérents, généralement continue dans un intérêt pragmatique d'optimisation logistique (collecte des raisins par exemple).

L'ancrage territorial des coopératives n'est pas seulement décrété d'en haut : il s'appuie sur un lien symbolique au terroir qui fonde la légitimité et la valeur des productions. Le terroir devient un support de différenciation, notamment à travers les Indications Géographiques (IG), mais il se double d'un lien structurel directement lié au fonctionnement coopératif. Celui-ci résulte d'un processus de réciprocité où les règles coopératives façonnent le territoire autant qu'elles en reflètent les spécificités, puisqu'elles sont élaborées par les producteurs eux-mêmes, à la fois propriétaires et fournisseurs. Comme l'écrit J-M. Touzard (2010), « le territoire est dans les règles ». J-M. Touzard s'appuie sur l'exemple de la reconversion viticole du Languedoc vers des productions de qualité sous SIQO pour montrer que les règles de classement et de paiement des raisins dépassent la simple fonction technique ou financière. Elles sont le produit de compromis internes prenant en compte l'hétérogénéité des ressources locales (relief, sols, cépages) et d'un apprentissage collectif nourri par les interactions avec les acteurs du territoire (INAO, syndicats viticoles, chambres d'agriculture...). J-M. Touzard parle d'un « enchâssement social » qui révèle comment les coopératives intègrent leur environnement institutionnel et partenarial dans la définition même de leurs règles. En retour, ces règles transforment le territoire : elles redessinent les paysages, orientent les pratiques techniques (sélection parcellaire, prescriptions agronomiques), valorisent certaines productions, en marginalisent d'autres et de fait reconfigurent les rapports de pouvoir internes au collectif de vignerons. Elles apparaissent dès lors comme un instrument de gestion interne mais aussi comme un véritable outil de gouvernance territoriale, inscrivant la qualité des vins dans un projet collectif de développement local.

Par leur structure juridique, les coopératives sont fondamentalement orientées vers la responsabilité sociétale. Leur modèle intègre en effet plusieurs dimensions proches des principes de la RSE : gouvernance démocratique locale, transparence dans la répartition de la valeur, investissement dans la pérennité de l'outil industriel et transmission intergénérationnelle de la propriété collective (Touzard, 2011). Administrées par des sociétaires coopérateurs dont la rémunération des parts sociales est encadrée, elles échappent à la pression actionnariale et à l'exigence d'une rentabilité immédiate, ce qui favorise des stratégies inscrites dans la durée.

Cependant, les principes coopératifs centrés sur le développement économique et social, ne couvrent pas l'ensemble des dimensions du développement durable. La préservation de l'environnement ou la lutte contre l'exclusion sociale, par exemple, ne figurent pas explicitement dans les statuts juridiques des coopératives (Touzard, 2011). Les caves coopératives se sont saisies des enjeux environnementaux en adoptant des cahiers des charges plus prescriptifs pour leurs adhérents - enherbement des parcelles, plantation d'arbres en bordure, entretien des murets en pierres sèches (Touzard, 2010) - ou en adhérant à des dispositifs de certification - agriculture biologique, HVE3 -, voire en développant des démarches de certification telles que Vignerons Engagés. Il s'agit d'une

démarche RSE dont la mise en œuvre contribue à structurer et renforcer l'ancrage territorial des coopératives, qui devient création de valeur (Filippi, 2013-2) :

- Source de compétitivité économique, en assurant par une production de qualité, une rémunération équitable des adhérents et une capacité d'investissement collectif.
- Source de gouvernance, en renforçant le lien coopérative-coopérateurs et la qualité des processus décisionnels internes.
- Source de valeur sociale, en favorisant la coopération avec les parties prenantes externes.
- Source de valeur environnementale, en intégrant les préoccupations écologiques et paysagères dans les pratiques viticoles.

En ce sens, l'ancrage territorial des coopératives ne se limite pas à une dimension identitaire ou symbolique : associé à une démarche RSE, il devient un atout stratégique, un levier de gouvernance et un vecteur de compétitivité durable, tout en générant des bénéfices sociaux et environnementaux pour l'ensemble du territoire (Filippi, 2013-2).

2.1.5 L'innovation dans les coopératives : entre expérimentations et diffusion

Nous ciblons les caves coopératives et proposons de considérer quatre grandes catégories d'innovations. Elles constituent des moyens d'adaptation aux défis climatiques, environnementaux, économiques et sociaux :

- Innovations produits et services (adaptation à l'évolution du marché et diversification face aux risques)
- Innovations pratiques et techniques (nouveaux modes de conduite de la vigne, irrigation de précision, pratiques œnologiques, dispositifs internes de traçabilité et de communication),
- Innovations variétales (sélection de cépages et de porte-greffes)
- Innovations organisationnelles et sociales (nouvelles formes de gouvernance participative, contractualisation interne différenciée, dispositifs collectifs de formation d'accompagnements, d'aides à l'installation)

Parce qu'elles fédèrent un collectif de vignerons, les caves coopératives disposent d'un effet de masse qui en fait des structures privilégiées pour la diffusion des innovations - essentiellement techniques et variétales - au sein des exploitations. Cette diffusion améliore leur rentabilité contribue à réduire la probabilité comme le taux d'abandon des terres (Chollet *et al.*, 2025). Les caves peuvent jouer un rôle d'amplificateur de l'innovation en transformant des initiatives individuelles ou sectorielles en changements collectifs.

En parallèle, les caves coopératives comme les coopératives agricoles constituent de véritables lieux d'expérimentation. « L'originalité des coopératives agricoles françaises réside aussi dans l'expérimentation constante de pratiques qui visent à une adaptation fine aux besoins des associés coopérateurs, aux fluctuations des marchés et à l'évolution des réglementations environnementales, mais également au fait qu'étant en relation avec l'aval

des filières, elles prennent directement en compte les besoins et attentes des clients » (Filippi, 2013-1). Leur force tient précisément à cette capacité à combiner une logique de filière, en étant au cœur de la chaîne de valeur et en intégrant les attentes des marchés, et une logique territoriale, en mobilisant les ressources, contraintes et opportunités locales grâce aux liens avec les instituts techniques et les acteurs de l'innovation. Ce double ancrage contribue à structurer un véritable système local d'innovation, articulant dimensions régionales et sectorielles (Neethling & Boyer, 2024). Ainsi, en mutualisant des moyens, en investissant dans le conseil, en collectant et analysant les données issues des exploitations et en interagissant avec cet écosystème local, les coopératives disposent d'un fort potentiel pour concevoir des innovations adaptées aux besoins de leurs adhérents comme aux fluctuations des marchés. Comme le rappelle C. Cholet (2013), « la modernisation des structures de production s'est largement réalisée dans le cadre de la coopération agricole ». Enfin, l'ancrage territorial combiné à une démarche de RSE agit comme un puissant vecteur d'innovations sociales et organisationnelles : les dispositifs participatifs renforcent le pouvoir de décision local, incitent à intégrer les attentes des acteurs territoriaux dans la stratégie, et développent des coopérations durables avec le tissu économique et social environnant (Filippi, 2013-2)

2.2 Performance durable des coopératives

2.2.1 Performance, durabilité et performance durable

La performance résulte de la combinaison de l'efficacité et de l'efficience (Nabaoui, 2023). L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre des objectifs définis, tandis que l'efficience mesure la manière dont ces objectifs sont atteints en optimisant l'utilisation des ressources. La performance mesure donc à la fois le degré de réalisation du but recherché et la qualité de l'utilisation des moyens engagés.

La durabilité renvoie quant à elle à un état à long terme, une condition à atteindre et à maintenir. « *Si la durabilité fait référence à un état, le développement durable fait référence au processus pour atteindre cet état.* » (Zine-Dine, 2022). La durabilité exprime donc la capacité d'un système à se maintenir dans le temps, en équilibrant les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

Dans le cas d'une entreprise, ce maintien de l'équilibre dépend directement de sa gouvernance interne. On en vient donc à une conception holistique de la performance durable intégrant les dimensions économique et financière, environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), ainsi que leurs interactions (Chollet *et al.*, 2025).

2.2.2 La performance durable des coopératives : une approche holistique... mesurée de façon dissociée

Une revue de littérature systématique menée dans le cadre du projet INNOGOUV a conduit à sélectionner 274 articles publiés entre 1991 et 2024 pour analyser comment est abordé la

notion de performance durable (Chollet *et al.*, 2025). Les auteurs concluent que : « *la performance durable est rarement abordée de manière holistique. Au lieu de cela, elle est généralement analysée à travers le prisme d'une ou deux dimensions, avec une attention prédominante portée à la durabilité économique et financière* ».

Les critères mobilisés varient selon les dimensions. Pour l'économique et le financier, on mesure la rentabilité, la compétitivité, la productivité, la taille ou la structure juridique des coopératives, ainsi que les paiements aux adhérents (prix, bonus, revenus). L'environnement est appréhendé via l'adoption de pratiques agricoles durables (bio, gestion intégrée, technologies « vertes »), la gestion des intrants (eau, sols, pesticides) ou le recours à des certifications. Le social est étudié au travers de l'inclusion des membres, des services proposés (accès aux intrants, au financement), de l'emploi et de l'ancrage territorial. Enfin, la gouvernance est mesurée à travers la composition et la diversité des conseils d'administration, la participation des membres et la qualité des relations de confiance.

Un enjeu central réside dans le périmètre d'évaluation : doit-on appréhender la performance durable au seul niveau de la structure coopérative, en tant qu'entreprise, au niveau de l'ensemble des exploitations qui y adhèrent ou encore à l'échelle d'une entité globale formée de la cave et de ses adhérents ? Si l'analyse porte uniquement sur la coopérative en tant qu'entreprise, les indicateurs économiques et financiers dominent, complétés par quelques mesures de gouvernance interne. En revanche, les dimensions sociale et environnementale sont plutôt mesurées au niveau des exploitations adhérentes, sans tenir compte du rôle majeur des coopératives dans le soutien aux pratiques environnementales durables ou aux dynamiques d'inclusion. Ceci pose deux questions. La question de l'attribution : comment distinguer la performance de la cave et celle de ses membres ? Et la question de la qualité de la relation que la coopérative entretient avec ses membres et de la valeur ajoutée qu'elle apporte aux exploitations.

Cela révèle l'importance des interactions entre coopérative et membres : il est en fait question de durabilité collective qui ne peut être atteinte sans implication active des viticulteurs dans la gouvernance interne.

2.2.3 Le rôle des dimensions collectives dans la durabilité : la construction d'écosystèmes locaux d'adaptation

Dans le cadre du Projet Laccave⁶, des recherches ont été conduites pour accompagner l'adaptation de la filière viti-vinicole au changement climatique tout en intégrant les effets et les leviers sur sa compétitivité.

3 logiques d'adaptation ont été investiguées (Brugière *et al.*, 2024) :

- Les innovations technologiques et variétales
- L'évolution de la localisation des vignobles : déplacement dans des régions où les

⁶ Long Term Impacts and Adaptation to Climate Change for Viticulture and Enology. (2011-2021). L'enjeu était avant tout de fédérer des travaux de recherche conduits en France sur le sujet et de rendre les résultats accessibles aux acteurs de la filière.

conditions pédoclimatiques deviennent adaptées ou bien rationalisation des parcelles les plus adaptées au sein d'un même terroir

- Les évolutions institutionnelles et réglementaires, liés aux IG qui couvrent 93 % du vignoble français. Dans la pratique ceux-ci, gérés par l'INAO sont la résultante de la façon dont cet institut intègre dans ses cahiers des charges les innovations techniques et les changements de la délimitation des aires de production.

Au sein d'un vignoble, c'est la logique de l'adaptation par l'innovation qui prédomine, ce qui a conduit le projet Laccave à s'intéresser aux dynamiques territoriales de l'innovation. Les observations réalisées ont montré qu'au sein des clusters viticoles français, l'enjeu du changement climatique associé à celui de la préservation de l'environnement est devenu central préfigurant des « écosystèmes locaux d'adaptation au changement climatique » venant prolonger les écosystèmes d'innovations (Brugière *et al.*, 2024).

Si les contours de ces « écosystèmes locaux d'adaptation » sont encore incertains, quelques caractéristiques émergent :

- Le rôle central des interprofessions viticoles régionales pour construire des collaborations, créer et partager de nouvelles connaissances
- La nécessité de connexions plus directes entre chercheurs et viticulteurs pour une meilleure réactivité face à l'accélération du changement climatique
- L'ouverture des acteurs du secteur aux collectivités et à la société civile pour développer une gestion concertée des ressources locales et mieux partager les connaissances avec les consommateurs de vins.

Les auteurs concluent : « *Dans tous les cas, la capacité des acteurs d'un vignoble régional à construire des écosystèmes locaux sous la forme de réseaux de collaboration plus ouverts entre entreprises, organisations d'enseignement et de recherche, organisations professionnelles, collectivités, société civile...apparaît globalement comme la principale condition pour l'adaptation des vignobles au changement climatique* ».

Au-delà d'une coopération étroite entre la cave et ses membres, le défi de l'adaptation au changement climatique pour une cave coopérative requiert une coopération étroite avec ses parties prenantes externes.

3 Etude de cas

3.1 La cave coopérative « Les vignobles Dom Brial »

3.1.1 Quelques jalons de situation dans le temps et le territoire

La cave coopérative viticole de Baixas a été créée le 17 janvier 1923 dans un contexte de crise économique particulièrement sévère en Languedoc-Roussillon spécialisé dans les « vins de masse » en surproduction chronique. 140 vigneron du village de Baixas ont décidé de se regrouper pour vinifier et vendre ensemble leurs vins en adoptant ce slogan « Ensemble,

nous serons plus forts ». A partir des années 1990, la circonscription territoriale de la cave s'est étendue par fusions successives avec des caves limitrophes : St Estève, Baixanencque, Pia, Calce, St Hippolyte. Elle regroupe aujourd'hui environs 200 vigneronns représentant une zone d'apport de 1800 ha sur une trentaine de communes, les principales étant Baixas (qui couvre 30% du vignoble), Rivesaltes, Peyrestortes et Pezilla. La production représente 12% du vignoble départemental, ce qui en fait la première cave coopérative des Pyrénées Orientales.

Dès 1965, la cave a anticipé l'effondrement de la vente de vins en vrac en développant le conditionnement en bouteilles. Elle figure parmi les précurseurs de cette bascule du vrac vers la bouteille qui se généralise à partir des années 1970 (Touzard *et al.*, 2010). Elle restera ensuite précurseur dans la mise en place d'une politique de marque (Saïssset & Ceccaldi, 2020) pour améliorer sa marge : Dom Brial en 1985, Château les Pins en 1993, Rozy en 2003, avant d'intégrer récemment les marques des caves avec lesquelles elle fusionne. Elle a capitalisé en constituant une solide puissance de frappe commerciale (60 % des effectifs actuellement). Les réseaux de commercialisation combinent vente directe au caveau de Baixas puis de Pia, intégration dans des structures commerciales (unions, SICA), partenariats avec des négociants et contrats avec des réseaux de distribution. Contrairement à nombre de concurrents, la cave ne rencontre pas à ce jour de difficultés d'écoulement de ses vins. Pour preuve, le regret exprimé par le responsable des ventes dans les Pyrénées Orientales « d'avoir loupé des marchés ces dernières mois par manque de stocks » alors que tant de vigneronns ont démarré les vendanges avec des cuves encore pleines.

En 1985 la cave a pris le nom « Vignobles Dom Brial » en hommage à un moine bénédictin autochtone. Il légua une rente perpétuelle aux communes de Baixas et de Pia pour qu'elles entretiennent chacune une école pour les enfants les plus pauvres. Par ce choix la cave a souhaité refléter les valeurs de solidarité, d'équité, de responsabilité, de proximité et de transmission intergénérationnelle sur lesquelles s'appuient sa vision et sa stratégie.

Pionnière dans les démarches qualité, elle fut l'une des premières caves à être certifiée Iso 9001 au début des années 2000. Puis, dès 2007, elle s'est distinguée par son engagement dans la durabilité : elle a participé avec 10 autres caves du quart Sud-Est de la France à la création de la première démarche de certification RSE qui couvre toutes les étapes de la production du vin depuis la culture de la vigne jusqu'à la mise en bouteille. Basé aujourd'hui sur l'ISO26000, le label « Vignerons Engagés » est délivré par l'Association Vignerons en Développement Durable à partir d'une évaluation réalisée par AFNOR Certification. Il concerne plus de 70 caves coopératives au niveau national. En 2024, Les Vignobles Dom Brial ont obtenu le niveau « Exemplaire », le niveau de labellisation le plus élevé. Il couvre la totalité des activités de vinification et de conditionnement de la cave et 85 % de la superficie des surfaces pour les activités de viticulture.

Au niveau des produits vinifiés, avec 15 % en bio et 80 % en HVE3, la quasi-totalité relève de cahiers des charges intégrant des exigences environnementales.

La cave emploie aujourd'hui 37 salariés à temps plein avec une ancienneté moyenne – élevée - de 18 ans et fait appel à 25 saisonniers par an en moyenne lors des vendanges et la

mise en bouteille.

3.1.2 La gouvernance interne : vers une ouverture partenariale

Suite aux entretiens menés en 2019 auprès de son président et son directeur, L.-A. Saïssset conclut : « cette cave est révélatrice de l'intérêt d'une gouvernance évolutive, qui se veut innovante et au service de la durabilité de l'entreprise coopérative ainsi que des exploitations qui la constituent » (Saïssset, 2020).

En effet, la gouvernance interne de Dom Brial qui repose sur les dispositifs formels classiques - assemblée générale, conseil d'administration et bureau - a évolué au fil du temps vers une gouvernance plus ouverte et inclusive, intégrant des dispositifs informels de nature cognitive, transversale et partenariale. Concrètement, la cave a ouvert les réunions de revues de processus répondant à la norme ISO9001 non seulement aux administrateurs mais aussi aux coopérateurs, afin de favoriser leur implication directe dans l'analyse et l'amélioration du fonctionnement de l'organisation. Elle a également redonné du poids aux travaux des commissions en installant une logique « d'équité participative » - chaque adhérent est sollicité selon sa situation - pour renforcer et équilibrer la participation des coopérateurs.

Cette gouvernance participative s'appuie sur une gestion fine des flux d'informations, rendue possible par un ensemble d'outils numériques. Ceux-ci facilitent la traçabilité, permettent la mise en place de systèmes d'alerte, organisent la convocation aux réunions et favorisent la diffusion transparente de l'information auprès des adhérents comme des partenaires.

Au-delà de l'importance donnée par son président à « l'*affectio cooperatis*⁷ » (Herail, 2000) qui passe avant tout par l'écoute des coopérateurs, la cave cherche à développer la connaissance et le dialogue avec ses parties prenantes externes. En témoigne le travail d'enquêtes qualitatives et quantitatives conduit auprès d'une trentaine de parties prenantes jugées prioritaires (Collados, 2023) et le mot de son directeur : « Il faut entendre les collectivités territoriales sur les mêmes problématiques que les nôtres ». Cette ouverture traduit la volonté d'adapter la stratégie de l'entreprise aux besoins exprimés par ses partenaires professionnels, institutionnels et par la société dans son ensemble.

3.1.3 Un poids économique objectivé par les retombées socio-économiques

Alors que la cave est dimensionnée pour vinifier 80 000 hl de vin, la production était en moyenne de 62000 hl sur les années 2019-2022, elle a chuté à moins de 50 000 hl en 2023 à cause de la sécheresse. Elle est répartie pour moitié en 4 AOP : AOP Côtes du Roussillon et AOP Côtes du Roussillon Villages pour les vins secs, AOP Rivesaltes et AOP Muscat de Rivesaltes pour les vins doux naturels. L'autre moitié correspond aux IGP Côtes Catalanes et Vins de Pays d'Oc.

⁷ Marc Herail définit l'*affectio cooperatis* comme la communauté d'intérêts entre les membres d'une coopérative

D'après les entretiens et l'enquête quantitative menée dans le cadre du projet INNOGOUV, le Chiffre d'Affaires était de 13,5 M€ en 2023, réparti en 45 % dans les ventes de vins en vrac (63 % du volume) et pour 55 % dans les ventes de vins conditionnés en bouteilles et en Bag In Box (37 % du volume). La vente en vrac est assurée auprès de 3 maisons spécialisées pour les Vins Doux Naturels et des partenaires tels que VICA, Lafage, Foncalieu pour les vins secs. La vente en conditionné se répartit ainsi :

- 20% vente directe au caveau et ventes en ligne (mailing + site internet)
- Réseaux Café Hôtel Restaurant et grande distribution dans les Pyrénées Orientales : 35 %
- Réseaux Café Hôtel Restaurant et grande distribution en France : 27 %
- Export (Bénélux, Canada) : 18 %

De fait, plus de 50 % du chiffre d'affaires est assuré localement (Pyrénées Orientales) et les résultats économiques de la cave sont considérés comme supérieurs à la moyenne des caves coopératives selon le rapport d'évaluation « Vignerons Engagés » du 12/08/2024. La stratégie commerciale de la cave cible le développement de la commercialisation en conditionné pour une meilleure valorisation économique et le développement des ventes en Région Occitanie pour bénéficier de son ancrage territorial.

En 2024, La Coopération Agricole Occitanie a déployé une action collective financée par la DRAAF : le programme TRACE Occitanie. Son objectif était de calibrer et tester un calculateur visant à évaluer les retombées socio-économiques en région des coopératives agricoles. La cave y a participé aux côtés de 8 autres coopératives. Les résultats de cette étude sont plutôt au-dessus des moyennes régionales. En effet :

- Hors achats de produits agricoles qui proviennent en totalité de sa circonscription géographique, elle réalise 61 % de ses achats de biens et services non agricoles en Occitanie. C'est presque 2 fois plus que la moyenne des entreprises régionales qui se situe à 31 %.
- 1 M€ de chiffre d'affaire réalisé par la cave induit 12,5 emplois régionaux, alors que la moyenne des entreprises régionales est à 7,8. Autrement dit : 1 emploi au sein de la cave induit 3,6 emplois en région Occitanie.

Avec l'étude TRACE, la cave a saisi une opportunité qui lui a permis de produire à moindre coût des données permettant d'objectiver sa contribution à l'économie locale. Ces données permettent d'appuyer son argumentaire auprès de ses parties prenantes.

Cette possibilité de faire valoir sa contribution locale la légitime à aller chercher le soutien des acteurs du territoire qui en bénéficient pour l'aider à perdurer.

3.1.4 L'engagement dans un projet de coopération territoriale

La cave est déterminée à relever les défis complexes auxquels elle fait face et à inscrire son action dans la durée. Dans la continuité de son engagement dans la RSE, elle instruit en permanence de nouveaux projets en faveur de la transition de la viticulture vers des approches plus vertueuses et plus durables. Elle est en partenariat avec plusieurs acteurs du

territoire et travaille notamment avec la Communauté Urbaine de Perpignan et les mairies environnantes autour de la préservation de la ressource en eau.

Sa priorité reste toutefois de maintenir voire d'améliorer sa rentabilité économique pour assurer un niveau de rémunération satisfaisant pour ses adhérents et les fidéliser. Cela passe par le maintien d'apports en volume pour baisser les coûts de cave et au vu de l'ampleur des prochains départs à la retraite, par le fait de favoriser voire faciliter le renouvellement et l'installation des coopérateurs. C'est une préoccupation qu'elle murît depuis une dizaine d'année et qu'elle vient de concrétiser par la création d'une société de portage foncier, une SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. Le statut de la SCIC lui permet d'aller chercher du financement participatif pour l'acquisition du foncier (et donc de ne pas engager les fonds propres de la cave) auprès des acteurs du territoire : ses clients d'abord, attachés au terroir, mais aussi ses parties prenantes privées et publiques. Pour asseoir la réussite de cette SCIC, elle a organisé le fait de la « socialiser » c'est-à-dire d'y impliquer les acteurs du territoire dans la durée ce qui nécessite des moyens de coordination et d'animation. C'est ici que se trouve l'innovation : la cave a décidé d'élaborer un projet de coopération territoriale pour consolider l'installation de la SCIC avec un ensemble d'actions à visée économique, sociale et environnementale, pensées de façon systémique et cohérente et pour partie coconstruite avec des partenaires (cf. tableau 1). Projet qu'elle a déposé en juin dernier dans le cadre de l'Appel à Projet « Coopération Territoriale » de la Région Occitanie afin d'obtenir des financements pour l'animation et la montée en compétences en interne.

Ainsi, nous pouvons interpréter cette candidature comme une recherche d'appui à la territorialisation de sa stratégie de pérennisation de l'activité viti-vinicole, en arguant que ce qui profite à la cave, profite au territoire.

A ce stade, sa candidature est recevable, elle saura fin 2025 si elle est lauréate.

Mais si la cave s'est montrée innovante en saisissant l'opportunité de cette candidature, qui a d'ailleurs été un support pour la structuration de son projet, celle-ci vient aussi en réponse à une initiative régionale. En ouvrant la candidature de son appel à projet « coopération territoriale » à des structures collectives privées, la Région fait bouger les lignes : la coopérative n'est plus vue simplement comme le prolongement de l'activité des adhérents orientée uniquement vers la satisfaction de leurs intérêts à court terme. Elle est reconnue par une institution comme un acteur autonome en capacité potentielle de faire vivre le territoire et comme un vecteur professionnel de diffusion de la modernité et de l'innovation sociétale.

Le mot de la fin de cette présentation des Vignobles Dom Brial sera « opportunité ». La cave qui mobilise des ressources limitées pour déployer sa stratégie de durabilité a développé une réelle capacité à saisir les opportunités. Quand nous avons approché la direction de la cave pour lui demander d'être un cas d'école pour l'application de la méthode URBAL dans le cadre du projet INNOGOUV, elle y a vu son intérêt et a avancé ses conditions : que notre intervention lui permette d'outiller une stratégie de communication. Si aujourd'hui, elle peut s'appuyer sur tout un savoir-faire technique, commercial, de performance organisationnelle et de coopération partenariale, elle a besoin de le « Faire-Savoir ».

En choisissant d'appliquer la méthode d'évaluation URBAL à l'initiative « projet de coopération territoriale Dom Brial », nous avons permis le « deal » avec la cave. Conduire une évaluation multi-acteurs de différentes actions prévues permet une appropriation collective : les parties prenantes externes peuvent à la fois apprécier l'implication de la cave et identifier les retombées pour elles-mêmes et pour le territoire. Cela contribue à générer des mises en relation et à créer des apprentissages communs.

Tableau 1 : Description synthétique du projet de coopération territoriale Dom Brial

Source Envilys : Annexe technique de la réponse à l'Appel à Projet 2025 de la mesure Coopération Territoriale, dispositif FEADER en occitanie.

Enjeux du territoire	Objectifs opérationnels	N° Action	Actions	Axe concerné	Actions nouvelles Oui/Non Justification	Partenaires
Maintenir le potentiel de production agricole sur le territoire et le paysage (coupe-feu, fermeture des milieux)	Développer un nouveau vignoble à fort potentiel pour pérenniser l'activité agricole locale	1	Définition du cahier des charges du vignoble à fort potentiel	1 Stratégie foncière	Si la préoccupation est ancienne, le montage d'une SCIC et son déploiement est nouveau pour la cave.	Département PMMCU
		2	Veille foncière pour définition de la stratégie foncière			
		3	Promotion, Animation et suivi du portage foncier			
Augmenter la rentabilité et la valeur du territoire	Définir le vignoble rentable et durable pour améliorer la performance des exploitations et favoriser l'installation	4	Créer un observatoire technico-économique des exploitations pour identifier des itinéraires durables et les valoriser dans un livret d'accueil pour les nouveaux agriculteurs	4 Installation	Le fait de mettre en lien les itinéraires techniques et les données économiques des exploitations n'a jamais été réalisé à la cave	PMMCU Lycée Agricole Université Via Domitia
	Développer les ventes de produits conditionnés sur le département pour améliorer la notoriété du vignoble et renforcer la relation entre les producteurs et les consommateurs	5	Créer des événements locaux pour faire connaître notre démarche et pour pérenniser l'ancrage territorial	4 Circuits-courts proximité	L'action est nouvelle car elle correspond à la création d'événements liés à la SCIC créée en mars 2025	
			Développer le maillage territorial commercial pour valoriser les vins localement	4 Circuits-courts proximité	L'action fait partie des objectifs commerciaux à développer = terrain neuf. Elle doit permettre de créer de nouveaux partenariats locaux	
S'adapter aux évolutions climatiques et répondre aux enjeux environnementaux du territoire	Participer à la mise en place de pratiques favorables aux enjeux environnementaux	6	Préservation de la ressource en eau et pratiques culturales favorables	3 Travail sur l'agriculture dans les zones de Captages	L'action est nouvelle car repose sur un partenariat formalisé dans l'AAP et la transmission annuelle des pratiques des adhérents à l'animation captage pour faciliter le suivi	PMMCU
		7	Utiliser les 'déchets locaux' pour amender les vignes	1 Autonomie des exploitations	Action nouvelle dans le cadre du partenariat avec BioRoussillon	BioRoussillon
		8	Développer l'éco pâturage sur le territoire	1 Gestion risque incendie	Action nouvelle dans le cadre du partenariat avec le berger	GAEC de l'étoile

Ce choix permettait ainsi de répondre simultanément à deux objectifs :

- Celui du projet INNOGOUV : évaluer les impacts de l'innovation d'une cave coopérative sur sa performance durable ;
- Celui de la cave Dom Brial : « socialiser » son projet de coopération territoriale, en favorisant l'implication des parties prenantes externes et en fédérant les acteurs du territoire autour de l'activité viti-vinicole.

3.2 Application de la méthode URBAL au projet « coopération territoriale Dom Brial »

3.2.1 Deux pas de côté

La méthode URBAL est une méthode d'évaluation qualitative et participative. Elle a été développée pour comprendre les impacts d'une initiative, généralement une innovation sociale, sur 5 dimensions de la durabilité des systèmes alimentaires : environnement, social, économique, de gouvernance et de santé. Elle interroge le collectif des personnes concernées par l'initiative sur ce que cela change pour elles-mêmes et s'intéresse donc aux actions découlant de cette initiative, réalisées ou en cours et pas à ses objectifs : du concret, pas des promesses !

1° pas de côté : nous avons choisi d'appliquer URBAL à une organisation privée à but lucratif, qui n'est pas à proprement parler une innovation sociale. Même si elle le permet, son but premier n'est pas de faire advenir du changement social mais d'assurer sa pérennité en tant qu'acteur économique.

2° pas de côté : nous avons retenu comme initiative un projet qui bien que construit sur une capitalisation d'expériences et de réalisations passées conduit à déployer une évaluation *ex ante* avec une fonction d'aide à la conception plutôt que suivi-évaluation alors qu'URBAL jusque-là a essentiellement été appliquée en *ex post*.

Avec un regard réflexif nous avons donc adapté URBAL afin d'identifier ce qu'elle peut apporter dans un cadre d'utilisation différent de celui pour lequel elle a été conçue.

3.2.2 Une étroite collaboration avec la cave pour déployer la méthode URBAL

Dès le démarrage de la mission, nous avons obtenu le soutien opérationnel de la direction de la cave et avons pu conduire les différentes étapes rythmant la méthode URBAL en étroite collaboration, quitte à laisser croire d'ailleurs qu'elle avait initié la démarche.

Première étape : Diagnostic de l'innovation

L'objectif était de collecter des informations permettant de contextualiser le projet de coopération territoriale, d'identifier les parties prenantes et de sélectionner des activités pertinentes devant servir de support à l'évaluation. Plusieurs sources ont été mobilisées :

- Une revue de littérature guidée par les travaux du projet INNOGOUV : spécificités du fonctionnement des coopératives ; enjeux de durabilité des filières viti-vinicoles.

- Rapport d'enquêtes qualitatives et quantitatives réalisées dans le cadre d'INNOGOUV
- Documentation mise à disposition par la cave et complétée par des entretiens avec le personnel de la cave : diagnostic de territoire, projet de coopération territoriale, cartographie des parties prenantes, rapport d'audits, étude TRACES Occitanie.

A l'issue, 8 activités ont été sélectionnées et documentées ; elles couvrent les 3 grands enjeux du projet de coopération territoriale Dom Brial et mobilisent des dimensions spécifiques de la collaboration (cf. Annexe A) :

- Les activités 1 (*ex post*) et 7 (*ex ante*) portent sur la préservation de la ressource en eau et visent à questionner la transparence et ses implications en interne et avec des parties prenantes externes.
- Les activités 2 (*ex post*) et 8 (*in itinere*) sont centrées sur la dimension sociale et solidaire de l'ancrage territorial de la cave
- L'activité 3 (*ex ante*) interroge le dialogue avec le secteur de l'industrie pour des alternatives à la fertilisation des sols via le digestat brut de méthanisation
- L'activité 4 (*ex ante*) portant sur le vitipastoralisme cherche à éclairer le rôle d'intermédiation de la cave entre vignerons, bergers et collectivités locales
- L'activité 5 (*ex ante*) décrivant la structuration de la SCIC Les Terres d'Hélios a pour but de creuser le potentiel de renouvellement du dialogue territorial
- L'activité 6 (*ex ante*) autour de l'élaboration d'un guide de pratiques culturelles durables par des étudiants interroge le dialogue intergénérationnel

La cave disposait d'une cartographie de ses parties prenantes prioritaires élaborée dans le cadre de sa démarche RSE. Elle souhaitait adopter une acception élargie : nous avons donc étendue cette cartographie à tous les acteurs du territoire qui interfèrent de près ou de loin avec ses activités. Au total, près de 200 personnes ont été invitées pour participer à l'atelier d'évaluation URBAL du 30 juin (cf. liste en Annexe A).

Deuxième étape : Atelier participatif du 30 juin 2025

Les 32 participants (cf. liste en Annexe A) à l'atelier ont tous signé un formulaire de consentement RGPD. Ils ont été préalablement répartis en 4 groupes équilibrés dans la représentation des différentes catégories de parties prenantes. Encadrée par 4 facilitateurs du CIRAD et avec l'appui de 2 experts techniques impliqués dans INNOGOUV, chaque activité a été évaluée successivement par 2 groupes différents. Chaque groupe a participé à l'évaluation de 4 activités.

A l'issue de l'atelier, dix-neuf entretiens ont été réalisés pour préciser ou compléter des propos avancés lors de l'atelier ou pour recueillir la parole de personnes invitées et dont le témoignage était attendu. Les 6 groupes de chemins d'impact élaborés sont donc le produit des cartographies établies au cours de l'atelier et des informations émanant des entretiens.

Troisième étape : Réunion de restitution du 15 septembre 2025

Cette réunion visait à renforcer l'engagement des parties prenantes dans une démarche collective. Préparée en lien avec la cave, elle a été structurée autour de deux tables rondes, introduites par les récits des chemins d'impacts et a donné lieu à des interactions entre les 37 participants (cf. Annexe A).

3.3 De l'atelier aux récits : parti-pris méthodologique et chemins

d'impacts

La diversité et la densité des matériaux recueillis lors de l'atelier et des entretiens qui ont suivi, rendaient illusoire la recherche d'un traitement exhaustif des données dans le temps imparti. Dans l'approche d'évaluation, il a été choisi de privilégier l'analyse des éléments jugés les plus structurants pour identifier comment une démarche de coopération territoriale réussit à instaurer une dynamique de performance durable. La restitution qui en a été faite sous forme de schémas de chemins d'impacts et de récits associés s'est donc appuyée sur ce parti pris méthodologique.

Dans cette perspective, les schémas qui mettent en lumière différentes composantes des actions de coopération territoriale en cours ou envisagées, ciblent l'identification des éléments essentiels à la compréhension des dynamiques participant à la « fabrication » de la performance durable. Les écueils potentiels mentionnés par les participants sont reportés sous forme de freins, points de vigilance ou chemins d'impact pouvant altérer la durabilité. Les récits qui ont été issus des schémas assument quant à eux une fonction avant tout communicante sans occulter les écueils majeurs. Ils restituent l'interprétation des intentions de Dom Brial et rendent compte, dans une perspective prospective, de la manière dont ces intentions et initiatives pourraient générer des bénéfices durables pour la cave et son territoire. La dimension fictionnelle positive qui traverse ces récits est pleinement assumée : elle vise à susciter des réactions et favoriser l'expression de points de vue contrastés, contribuant à enrichir la compréhension collective tout en dessinant les contours de futurs désirables. De fait, schémas et récits organisent une complémentarité : tandis que les premiers structurent l'analyse et outillent la compréhension des dynamiques de coopération, les seconds ont pour objectif d'ouvrir l'espace du dialogue et de stimuler la projection vers les bénéfices de la coopération.

Seuls les récits sont reproduits ci-dessous : ils permettront au lecteur de s'immerger dans les différentes activités évaluées avec un plus grand confort de lecture que la consultation des schémas qui sont quant à eux reportés en Annexe 2.

3.3.1 Récit « Préservation de la ressource en eau »

A l'avenir, l'eau sera la ressource la plus limitante pour la viticulture et probablement pour l'ensemble de l'économie du département des Pyrénées Orientales. Ce constat est

unanimement partagé par les participants à l'atelier. La cave doit intégrer cette contrainte pour assurer sa durabilité en composant avec un climat de défiance sociétale : la viticulture est souvent pointée du doigt pour sa responsabilité dans la pollution des zones de captage d'eau, du fait de son usage de produits phytosanitaires ; de plus, un manque de transparence du fonctionnement des caves coopératives est parfois dénoncé.

Mais la cave a aussi des atouts : avec son outil de suivi et de monitoring des pratiques culturelles et des rendements associés, elle dispose de bases de données techniques pouvant alimenter les structures territoriales d'animation de la qualité de l'eau. Et elle a par ailleurs assis sa gouvernance interne sur une longue pratique du partage des décisions dans la transparence. Dans une volonté de coopération, la cave fait alors le pari qu'organiser la transparence sur ses pratiques culturelles et ses besoins en eau avec les acteurs du territoire contribuera à une gestion raisonnée et concertée de cette ressource commune.

En interne, le principe d'agir dans la transparence se décline par l'organisation de nombreux échanges entre vigneron et avec des intervenants extérieurs pour comprendre les besoins de la viticulture et les ressources besoins en eau du territoire. Ainsi la cave a-t-elle pu jouer un rôle d'intermédiation lors du projet de construction d'une nouvelle station de lavage portée par la Communauté Urbaine de Perpignan. Elle a réussi à fédérer les coopérateurs autour de ce projet en s'appuyant sur des règles de participation financière équitable. Elle a ainsi pu peser sur la décision d'implanter à Baixas une station de lavage modernisée et sécurisée conduisant à diviser par 3 la consommation d'eau au niveau de la station.

En externe, elle participe aux structures d'animation de la qualité de l'eau et a développé des relations de proximité avec un ensemble d'acteurs locaux : publics, économiques et sociaux.

Dans la mesure où elle aura les moyens de mettre en œuvre son projet de coopération territoriale, elle pourra rassembler, contextualiser et mettre à disposition des acteurs du territoire des données relatives aux itinéraires techniques des adhérents concernés par les aires d'alimentation de captage. Elle pourra ainsi recueillir des avis concertés et entraîner ses adhérents à expérimenter des pratiques culturelles moins impactantes sur la ressource en eau. En capitalisant sur ces expérimentations, elle pourra d'une part monter en compétence dans les conseils techniques qu'elle apporte à ses membres. D'autre part elle pourra construire un lien de confiance avec les décideurs publics. Ceci pourrait faciliter la mobilisation de financements publics pour des mécanismes incitatifs de transitions vers des pratiques agroécologiques compatibles avec la préservation de la ressource en eau. Ce lien de confiance pourrait aller jusqu'à la prise en compte des besoins en eau de la viticulture dans les arbitrages sur le partage de la ressource. Des investissements pourraient être fléchés vers la viticulture pour des systèmes d'irrigation sobre et de précision.

Ces arbitrages devront effectivement intégrer la ressource en eau disponible à terme et *in fine* la capacité du territoire à créer de la valeur économique en irriguant les vignes. Il ne s'agirait pas en effet que des décisions d'extension des périmètres d'irrigation soient prises sans tenir compte de la raréfaction à venir de la ressource en eau, ce qui en accélérerait la pénurie.

Face aux préoccupations des riverains, des habitants et des consommateurs, la cave devra aussi répondre à la pression médiatique et gérer sa communication sur ses pratiques et leurs impacts en matière de santé et d'environnement.

L'application du principe de transparence, en particulier vers l'extérieur et au sujet des traitements phytosanitaires, ne fait pas l'objet d'un accord unanime ni au sein de la cave ni dans la profession. Dans le contexte de défiance vis-à-vis des pratiques agricoles et viticoles en particulier, cette transparence est en effet à double tranchant : d'un côté, elle donne des gages de confiance quant aux pratiques mises en œuvre ; de l'autre, elle est susceptible d'attiser des soupçons chez des populations qui connaissent mal les enjeux, la nature et les conséquences des pratiques culturales. Des discussions conduisant à une position collective devraient sans doute être conduites en lien avec les réseaux auxquels appartient la cave (Vignerons Engagés notamment). Un dialogue suivi avec les habitants du territoire, en particulier les riverains des vignes, pourrait être institué pour vulgariser les progrès réalisés et contextualiser les efforts engagés pour la transition des pratiques culturales.

3.3.2 Récit « Les Vignobles Dom Brial, acteur du lien social »

Fidèles aux principes de mutualisation, d'entraide et de démocratie du mouvement coopératif, les caves coopératives perpétuent une fonction sociale et solidaire qui dépassent la seule fonction économique. Les vignobles Dom Brial, en tant que 1^{er} cave coopérative des Pyrénées Orientales avec une fort ancrage commercial local (plus de 50 % des ventes se font dans les PO), investissent ce rôle social en faisant le lien entre les courants de la modernité et le recours aux valeurs Dom Brial.

Depuis 1997, la cave finance une cause rare « l'œuvre des Pupilles » des pompiers par la vente d'une cuvée solidaire dédiée aux casernes. Le caractère exclusif de la commercialisation renforce la promotion de la cuvée par les pompiers eux-mêmes au sein de leurs réseaux. Ce soutien n'est pas médiatisé par la cave qui ne veut pas « marchandiser » la valeur de solidarité à la base de l'action. Cela prive bien sûr la cave de retombées commerciales supplémentaires mais préserve la solidarité comme valeur identitaire. Associée à la convivialité et à l'équité des décisions en interne, la solidarité participe ainsi au fait de fédérer le collectif de vignerons. Cela est surtout vrai pour les plus anciens : ils sont fiers de contribuer à un projet qui fait sens et ils mettent en avant un atout : l'abandon d'un capital économique devient du capital réputationnel qui redonnera à terme du capital économique. Et de fait, La Cuvée des Pupilles se diffuse au niveau national sans effort particulier de promotion et aujourd'hui, le terrain serait favorable pour travailler à un partenariat national pour la Ste Barbe. Mais une tension est palpable avec les jeunes générations de vignerons qui se montrent, quant à elles, plus attachées à la création de valeur immédiate.

Cette valeur de solidarité portée par la cave se décline aussi chaque année avec l'école de Baixas, en souvenir de l'œuvre du moine Dom Brial. Les vendanges par les enfants sont organisées pour la production de jus de muscat. Chaque enfant reçoit sa bouteille. L'événement associe la transmission du savoir-faire à la générosité, l'éducation à la

biodiversité et au territoire à la force du collectif. Cette action rend visible pour les habitants du territoire l'engagement social de la cave auprès des habitants de Baixas. Le Crédit Agricole envisagerait même de financer le projet pour en faire une opération de mécénat plus large sur laquelle il communiquerait.

Le fait que la cave dispose de ressources limitées pour investir ce rôle d'acteur du lien social la conduit à être innovante. La nécessité de maintenir le raisin Chardonnay à basse température lors des vendanges est transformé en un événement populaire, ludique et convivial : les vendanges de Mi-Nuit. L'événement est médiatisé, l'expérience vécue par les participants est relayée et valorisée sur les réseaux sociaux. Les consommateurs associent la cuvée aux messages émotionnels, à la richesse du terroir et à la valeur du vécu collectif et en font un succès commercial. La cave expérimente ainsi que dans un contexte de désaffection pour le vin, elle ne doit plus asseoir sa réputation uniquement sur la qualité de ses produits et sa visibilité, mais investir le fait que celle-ci est aussi le fruit de processus sociaux.

Avec son projet de coopération territoriale, la cave prévoit de dynamiser son programme annuel d'événements festifs ou éducatifs depuis les caveaux de Pia et de Baixas en invitant les futurs sociétaires à devenir de véritables ambassadeurs du territoire. Pour cela, elle pourrait être amenée à collaborer encore plus étroitement avec les acteurs locaux publics et privés du tourisme et de la gastronomie. Cela la conduirait vraisemblablement à dépasser le cadre de la communication grand public donné par le label « Destination d'Excellence » auquel elle adhère déjà. Peut-être la cave pourrait-elle aller jusqu'à la promotion du territoire au-delà de la promotion du terroir en ayant recours aux nouveaux modes et codes de communication. En retour, elle pourrait accéder à une meilleure connaissance des attentes des nouveaux publics en plus des remontées de ses clients. En s'appuyant sur le « chai terroir » dont elle s'est dotée il y a peu pour faire des produits d'exception, elle pourrait ajuster son offre en expérimentant de nouveaux produits à petite échelle. Ainsi, sa notoriété serait-elle renforcée, et en parallèle sa légitimité en tant qu'acteur influant du territoire se renforcerait. Cela viendrait à démontrer qu'un travail de positionnement en tant qu'acteur du lien social se nourrit de la coopération territoriale et produit en retour la légitimité de l'action territoriale.

Un programme annuel d'événements conviviaux génère de nombreuses interactions sociales, des rapprochements et des échanges multiples entre les différents acteurs du territoire qui deviennent un terreau pour l'émergence d'idées nouvelles. Par son travail d'animation territoriale, la cave pourrait contribuer à transformer ces idées en innovations collectives. Et parce que les liens sociaux seraient à la base de ces synergies, les relations économiques qui en découleraient s'inscriraient dans la durabilité car elles se feraient avec des acteurs non interchangeables.

Toutefois, et toujours parce que ses ressources sont limitées, la cave s'appuie beaucoup sur l'engagement de ses salariés pour mettre en œuvre son programme. Il y a des limites à cela : les événements risqueraient de rester localisés autour des caveaux de Pia et de Baixas malgré l'agrandissement du périmètre de la cave. Les liens entre la cave et son territoire pourraient alors se distendre et une rupture entre l'engagement des salariés et celui des coopérateurs se dessiner. Par ailleurs, pour que l'engagement des salariés perdurent, la

reconnaissance par la cave des efforts consentis apparaît comme une condition forte.

3.3.3 Récit « Epannage de digestat brut de méthanisation »

Quand TotalEnergies a contacté les vignobles Dom Brial pour expérimenter l'épandage de digestat brut de méthanisation dans des parcelles de vignes, la cave a donné suite. Le digestat est un sous-produit de l'unité de méthanisation BioRoussillon sur la ZA Torremilla. Habituellement, ce digestat est séparé en 2 fractions liquide et solide. La fraction liquide, particulièrement riche en azote minéralisé directement assimilable par les végétaux est utilisée localement pour la fertilisation de vergers. La fraction solide, plus riche en carbone organique, doit être hygiénisée et stabilisée : elle est généralement compostée.

La proposition de TotalEnergies était de permettre aux vignerons d'accéder à un fertilisant à moindre coût. Pour la cave, si l'enjeu économique apparaissait à priori intéressant pour les vignerons, l'expérimentation n'était pas sans contraintes ni risques. Le digestat est un déchet qui n'est pas sans rappeler l'épisode des « gadoues » dans les années 1980, bien présent dans la mémoire du territoire : à l'époque, l'épandage de boues de traitement des eaux résiduaires comme fertilisant avait conduit à la présence de plastiques dans les sols et avait dû être interrompu. Le digestat brut en phase mixte liquide/solide interroge sur ses modalités d'épandage (outillage nécessaire, calendrier...) mais aussi sur le travail du sol requis pour assurer l'assimilation de l'azote en évitant les fuites par volatilisation ou lessivage. Le digestat ne peut pas être utilisé en agriculture biologique car il est issu de produits non issus de filières biologiques. Et n'étant pas stabilisé (à l'inverse d'un compost) il contient des substances volatiles odorantes présentant potentiellement des nuisances olfactives. Il faudrait donc mettre en place un dispositif d'alerte et de pédagogie, voire de concertation avec les riverains pour éviter de nuire à l'image de la viticulture et du territoire. La cave a alors engagé un travail de sensibilisation en interne pour réussir à fédérer une trentaine de vignerons acceptant l'expérimentation. Elle a organisé des réunions d'informations, des visites de vergers ayant reçu du digestat liquide. Et en parallèle elle a construit un partenariat avec TotalEnergies. L'entreprise a pris en charge les formalités réglementaires : élaboration et validation des plans d'épandage, réalisation et mise à disposition des analyses de digestats et de sols. Elle assurera aussi l'organisation logistique pour un « rendu racine » du digestat avec un reste à charge pour le vigneron environ 2,5 fois plus faible que pour un intrant chimique. La cave sélectionnera les parcelles conformes au plan d'épandage, définira et mettra en place le conseil et le suivi cultural adapté.

Le premier épandage est prévu pour février 2026. A cette date, la cave compte avoir obtenu l'appui financier de la Région Occitanie pour déployer son projet de coopération territoriale. Elle pourrait alors mobiliser des ressources supplémentaires pour assurer un suivi rapproché des épandages et pour capitaliser des connaissances en y associant la Chambre d'Agriculture des Pyrénées Orientales. Une spirale vertueuse pourrait se mettre en place : avec la maîtrise de l'épandage, la biodisponibilité en azote à moindre coût permettrait d'améliorer la rentabilité économique des exploitations viticoles. Le digestat apportant aussi de la matière organique, un peu de phosphore et de potasse, il permettrait d'améliorer la rétention d'eau et la vie des sols, conditions favorables à la biodiversité. Des bénéfices environnementaux

pourraient alors être documentés (analyses de la vie des sols, recensement de la biodiversité par exemple).

TotalEnergies pourrait aussi bénéficier de cette synergie : avec un débouché pérenne pour le digestat brut, la flexibilité et la rentabilité du méthaniseur BioRoussillon seraient améliorées. En effet, le séparateur du digestat brut de l'unité de méthanisation est actuellement sous-dimensionné. Evacuer la fraction du digestat brut qui ne peut être séparée permettrait alors au méthaniseur de travailler à capacité maximale.

Et au-delà, c'est tout un ensemble d'acteurs locaux qui pourrait en bénéficier : d'abord parce que la valorisation des déchets par méthanisation ainsi consolidée participerait à la création de valeur locale. Ensuite parce qu'avec la médiatisation de l'expérimentation et le soutien de la Chambre d'Agriculture, l'expérimentation pourrait essaimer, d'autres viticulteurs l'adoptant. Et enfin parce que l'intérêt de l'expérimentation contribuerait à la mobilisation du territoire pour développer l'amendement organique par des ressources alternatives. De l'avis de plusieurs parties prenantes externes, une étude de métabolisme territorial pourrait être envisagée pour inventorier les différents gisements de matière organiques et définir leur complémentarité (par exemple, le digestat brut avec sa forte biodisponibilité en azote doit être épandu juste avant le débourrement alors que le compost normé en provenance de la distillerie Grap Sud ou du Sydetom66 sont utilisés préférentiellement à l'automne). Cette dynamique pourrait bénéficier des mécanismes de financements basés sur les Paiements pour Services Environnementaux (PSE) : la Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole coordonne actuellement un PSE financé par l'Agence de l'Eau et devra se prononcer en octobre 2025 sur son engagement dans le prochain PSE pour lequel un autofinancement de 20% est exigé par l'Agence de l'Eau. La Chambre d'Agriculture, quant à elle, a engagé l'élaboration d'un PSE « privé » basé sur l'émission de crédits environnementaux finançables par des acteurs économiques. En identifiant les ressources, en optimisant la logistique, c'est ainsi toute une économie circulaire territoriale autour d'une filière de valorisation des flux de biomasse qui pourrait être consolidée.

3.3.4 Récit « Soutien au vitipastoralisme »

Le point de départ de ce récit est l'installation du GAEC de l'Etoile dans la bergerie municipale de Calce en 2018. Un couple d'éleveurs de brebis et de chèvres cherchait à réactiver une pratique ancestrale, le vitipastoralisme, pour l'alimentation animale en inter-saison en complément des pâtures en estive l'été et du foin de Crau en hiver. Il a commencé par contacter des vignerons, de Calce d'abord, puis des communes environnantes pour proposer un service de désherbage sans intrant ni travail du sol, et identifier de gré à gré des parcours de pâture. Informée de la démarche du couple d'éleveurs, la cave a décidé d'en faire une composante de son projet de coopération territoriale.

En effet, la cave dispose des données pour dresser une cartographie des parcelles éligibles au vitipastoralisme (vignobles, friches temporaires, friches permanentes). Elle peut donc outiller la planification globale du déplacement des troupeaux ce qui contribuerait à alléger considérablement le travail des bergers et donc à sécuriser et à consolider la pratique du vitipastoralisme.

Pour la cave cela passerait par la mise en place d'une organisation dédiée ce qui mobiliserait des ressources internes, et la cave espère bien obtenir des financements à cet effet.

En premier lieu, la cave pourrait agir en interne auprès des coopérateurs : en fluidifiant les échanges entre bergers et vigneron par des mises en relation et en assurant la traçabilité des parcours effectués afin d'alimenter l'élaboration de parcours prévisionnels. Elle pourrait aussi inclure la contribution des associations de chasse. Jusque-là, pour accueillir et nourrir du gibier, celles-ci prenaient en charge l'ensemencement en avoine de quelques friches dans un partenariat informel avec des vigneron qui assuraient, quant à eux, la préparation de la terre avant semence. L'utilisation de semences intéressant à la fois pour les bergers, les chasseurs et les vigneron pourrait être étudiée : des semences compatibles avec les techniques de couvert végétal, avec l'alimentation du troupeau et avec celle du gibier. La cave pourrait alors assurer l'intermédiation et l'organisation de la complémentarité des rôles de chacun.

En adoptant plus largement le vitipastoralisme comme pratique culturelle vertueuse sur le plan environnemental, la cave pourrait mettre en place des indicateurs de suivi et de performance associés à des règles financières incitatives pour les vigneron. Elle pourrait ainsi mesurer la baisse des Indices de Fréquence de Traitement herbicides, par exemple, ou encore l'amélioration de la qualité des sols qui seront piétinés et fertilisés par les brebis et de surcroît amendés par les couverts végétaux.

Elle pourrait alors organiser la promotion de ces résultats auprès des institutionnels et collectivités territoriales pour obtenir la consolidation du vitipastoralisme comme service écosystémique et obtenir des moyens financiers pour, par exemple, semencer à plus grande échelle. Cela pourrait conduire à développer les liens entre vigneron et collectivités territoriales autour d'îlots de pâture vignes/friches, capitaliser les connaissances, évaluer les bénéfices en « santé globale » et outiller par la suite des politiques publiques à venir.

Au niveau du territoire, la structuration des parcours de pâture pourrait aussi permettre aussi d'attirer d'autres bergers tout en évitant la compétition entre eux, ce qui garantirait l'apport d'une valeur économique supplémentaire.

Tout cela reste bien sûr soumis à une pluviométrie plus clémente que celle des quatre dernières années, a minima en saison automnale ou printanière pour assurer le maintien de l'enherbement.

3.3.5 Récit « Création de la SCIC Les Terres d'Hélios »

Pour faire face à la déprise foncière en viticulture, la cave a cherché une solution qui n'engageait pas ses fonds propres ni ceux de ses adhérents et qui en même temps pourrait favoriser l'installation de jeunes vigneron. Elle savait qu'elle pouvait s'appuyer sur sa notoriété et sur sa réputation : c'est la première cave coopérative des Pyrénées Orientales avec une histoire centenaire et un réseau commercial très développé dans le département, au sein duquel elle réalise plus de 50 % de ses ventes. Elle est aussi reconnue pour porter les

valeurs de la coopération, ce qui demande de cultiver l'honnêteté et l'intégrité pour maintenir des relations saines avec les coopérateurs et avec ses parties prenantes externes. Ces valeurs ont conduit la cave à s'orienter vers la création d'une société de portage foncier sous la forme d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif). Une SCIC permet d'organiser du financement participatif autour d'acteurs variés ayant un attachement au territoire, et à ses produits : ils contribuent ainsi à l'acquisition de parcelles pour maintenir le vignoble et le savoir-faire en vinification.

Pour sécuriser son projet, la cave s'est d'abord engagée dans l'élaboration d'un cahier des charges statuant sur les spécificités du foncier à acquérir. Elle a également sollicité la SAFER pour fixer le prix des terres agricoles. Parce que, comme l'a exprimé un participant à l'atelier : "Le foncier, c'est sacré, c'est ancré dans les tripes, ça cristallise les tensions".

Elle a également pris le temps de solliciter des collectivités territoriales pour interroger leurs visions et leurs besoins. Au cours de ces échanges, elle a partagé les résultats d'une étude régionale mesurant ses retombées économiques au sein du territoire. Elle a présenté son projet global de coopération territoriale et sa stratégie de pérennisation de l'activité vitivinicole. Elle a alors perçu qu'elle pouvait structurer la SCIC avec les acteurs publics en incluant dans ses statuts des attentes qui contribuent à la réalisation des missions du service public. Ainsi, une convergence d'intérêts a été construite : des collectivités territoriales se sont engagées dans le soutien de la SCIC et dans l'appui technique au projet de coopération territoriale de Dom Brial.

Quels pourraient être les impacts de cet engagement des collectivités locales pour la SCIC Les Terres d'Hélios ?

Leur appui au projet de coopération territoriale pèsera dans l'obtention de financements et de subventions. Par ailleurs, l'engagement public d'élus et de collectivités locales comme sociétaires de la SCIC pourrait entraîner d'autres, par effet boule de neige. Indirectement, cet engouement pourrait revigorer l'engagement des adhérents coopérateurs dans les projets de la cave, voire de leur implication dans la gouvernance de la coopérative. Un contexte favorable pourrait ainsi s'installer, et faire exemple : la SCIC obtenant les moyens d'agir, la façon dont elle a été montée deviendrait une voie de référence pour d'autres caves coopératives.

La SCIC est un outil de valorisation du terroir et un outil de portage foncier : la cave a inscrit dans ses statuts son engagement à articuler cet outil avec les dispositifs départementaux de la politique foncière, et à les relayer en interne. Cela pourrait conduire, par exemple, des coopérateurs à participer aux Commissions Communales d'Aménagement Foncier ou encore à s'impliquer dans les procédures « terres incultes ». Ils contribueraient ainsi à l'aménagement du foncier agricole et plus largement au renouvellement du dialogue territorial. En effet, en se côtoyant dans ces commissions élus et viticulteurs partageraient des préoccupations territoriales communes et seraient plus enclins à collaborer pour une gestion plus concertée du foncier.

Au-delà de faciliter l'accès au foncier, la cave a pour objectif prioritaire d'accompagner l'installation de jeunes vignerons. Elle pourrait s'appuyer sur ses relais territoriaux pour développer les échanges avec les acteurs professionnels et institutionnels de la formation et

de l'accompagnement à l'installation. A terme, un système innovant de mentorat et de suivi des nouveaux vigneron pourrait être mis en place, regroupant différentes ressources et apportant de la lisibilité. Ce dispositif serait sécurisant pour de nouveaux entrants et la cave pourrait ainsi attirer de nouveaux adhérents.

Enfin, l'intérêt direct de la cave est clair : il s'agit de maintenir les apports en volume pour rentabiliser ses installations et baisser les coûts de cave. Au nom de l'intérêt collectif, elle pourrait donc se focaliser sur l'accompagnement exclusif des activités viti-vinicoles. Cependant, il semblerait que les nouveaux vigneron n'envisagent plus la monoculture de la vigne et rechercheraient un appui dans la diversification de leur activité. La cave devrait donc aussi intégrer un accompagnement à la diversification pour répondre aux nouvelles attentes et maintenir le renouvellement des adhérents.

3.3.6 Récit « Etudiants et viticulteurs : vers un guide de pratiques durables »

Depuis 2015 la cave enregistre dans un logiciel de gestion viticole l'ensemble des données relatives aux pratiques culturales et aux rendements de production à la parcelle. Elle cherche maintenant à compléter cette base de données en y associant des données économiques : elle souhaiterait obtenir de la part des vigneron les charges d'exploitation qu'elle pourrait ventiler sur chaque parcelle. Son objectif, dans une collaboration avec l'Institut Coopératif du Vin (ICV), est d'élaborer une modélisation technico-économique des itinéraires culturaux afin de les hiérarchiser et d'identifier les pratiques culturales les plus vertueuses et les plus rentables.

Au-delà de renforcer le conseil qu'elle pourrait apporter à ses adhérents dans l'amélioration de leur rentabilité, cela lui permettrait d'amener les vigneron à harmoniser leurs pratiques. Elle en attend une production de raisins de qualité plus homogène et donc une simplification des opérations de vinification, et l'abandon de certaines pratiques présentant des aberrations environnementales. Et puis si toutes ces pratiques étaient compilées dans un livret d'accueil, cela permettrait d'accompagner l'installation de jeunes vigneron.

La cave a donc inscrit cette action dans son projet de coopération territoriale et le fait de candidater à l'Appel à Projet régional l'a guidée dans une réflexion plus poussée. Le cahier des charges de l'Appel à Projet exigeant des coopérations avec des établissements de formation financés par la Région Occitanie, la cave s'est rapprochée du Lycée Agricole de Perpignan et de l'IUT de Génie Biologique de l'Université Via Domitia pour proposer une action originale : confier aux étudiants l'élaboration de ce livret d'accueil ou « guide de pratiques culturales durables ».

Le caractère innovant du projet suscite des réactions auprès des parties prenantes internes et externes de la cave. Certains vigneron font valoir que des jeunes qui n'ont pas l'expérience du métier ni de l'impact des conditions pédoclimatiques sur les rendements et la qualité des raisins, n'ont pas les aptitudes requises pour réaliser un tel guide. Ils ne souhaitent pas que des ressources de la cave soient mobilisées pour « recevoir des conseils

de jeunes qui ne connaissent pas le métier ». Mais d'autres y voient des opportunités : des jeunes pourraient apporter de nouvelles approches de communication et de valorisation du Savoir-Faire des Vignobles Dom Brial. Un guide « fait par les jeunes et pour les jeunes » serait plus facilement adopté et pourrait devenir un vrai vecteur de transmission dans les accompagnements à l'installation. Et puis, ce serait aussi l'occasion pour ces jeunes de prendre la parole, de faire remonter leurs besoins, de se sentir écoutés et donc encouragés et fidélisés. D'autres vont encore plus loin dans l'accueil du regard des jeunes : la cave pourrait s'approprier leurs questionnements sur les règles internes et les pratiques de gestion, en tenir compte dans ses revues de processus et moderniser ainsi son fonctionnement et son image.

Des parties prenantes avancent qu'une sollicitation de la cave auprès des structures de l'enseignement pourrait initier un projet pédagogique plus ample en associant d'autres disciplines et en bénéficiant des liens qu'ont ces structures avec d'autres acteurs de la recherche et de l'innovation. Des compétences en marketing et commercialisation pourraient être mobilisées pour assurer une veille des tendances de consommation et de vente. La cave pourrait les intégrer dans ses analyses de positionnement marché afin d'améliorer sa performance économique.

Enfin avec le support de divers acteurs de l'écosystème local de la connaissance, l'élaboration du guide pourrait être pleinement intégrée aux programmes de formation et celui-ci amélioré au fil du temps dans une mise à jour annuelle. Il pourrait ainsi être une référence pour la profession qui pourrait s'appuyer dessus pour encore mieux cibler les aides à l'installation et peut-être même réinterroger les standards de certains référentiels, « Vignerons Engagés » par exemple.

3.4 Retours réflexifs sur la mise en œuvre de la méthode URBAL

La mise en œuvre d'URBAL dans ce projet a révélé plusieurs limites :

- En évaluation *ex ante*, certains participants ont eu du mal à se projeter dans des actions encore abstraites, a fortiori lorsqu'elles concernaient des enjeux techniques complexes. Souvent néophytes, ils peinaient à formuler un avis pertinent faute de références ou d'expériences préalables, et le temps d'appropriation nécessaire excédait largement la durée disponible pour l'atelier.
- L'ampleur des préoccupations économiques ramenaient régulièrement les échanges à la pérennité de la cave en occultant les autres dimensions de la durabilité du territoire.
- Enfin la taille importante des groupes a compliqué la régulation des discussions. Il s'agit cependant moins d'un problème de méthode que d'un problème d'adaptation des modalités de facilitation pour le groupe de participants. Le recours à des entretiens individuels postérieurs a de fait été nécessaire.

Ces entretiens complémentaires se sont révélés utiles pour approfondir les analyses, tout en produisant des bénéfices secondaires : ils ont permis de continuer à promouvoir le projet et à renforcer l'engagement des acteurs dans la démarche en valorisant la parole des

personnes sollicitées.

En outre plusieurs apports significatifs peuvent être soulignés :

- L'association d'une invitation conviviale par la cave et d'une méthode rigoureuse mise en œuvre dans le cadre d'un projet de recherche s'est révélée féconde. La neutralité conférée par l'animation CIRAD/Institut Agro Montpellier a été perçue, notamment par le Conseil Départemental des Pyrénées-Orientales, comme une garantie d'objectivité scientifique.
- URBAL a constitué un excellent support de collecte d'informations : l'atelier, rythmé et organisé pour assurer la fluidité de circulation de la parole et la diversité des acteurs ont permis l'émergence de points de vue inattendus. La structuration en plusieurs étapes (documentation en amont, atelier, entretiens, restitution) a produit un matériau riche, pluriel et évolutif.
- L'évaluation ex ante en engageant les participants à se projeter sur les potentiels de réalisation et les risques, révèle des spécificités locales pour la mise en œuvre du projet. URBAL constitue donc une aide à la conception et à la mise en œuvre d'une démarche collective.
- Plus largement, l'usage d'URBAL a eu un caractère performatif en entraînant l'engagement des participants dans une dynamique collective. Malgré la période de rentrée et des vendanges, la réunion de restitution a réuni une quarantaine de personnes, dont une dizaine d'élus – une mobilisation exceptionnelle, relevée par le directeur de la SAFER Occitanie. En jouant un rôle d'accélérateur de l'appropriation d'un projet, URBAL a montré son potentiel comme outil d'animation territoriale.

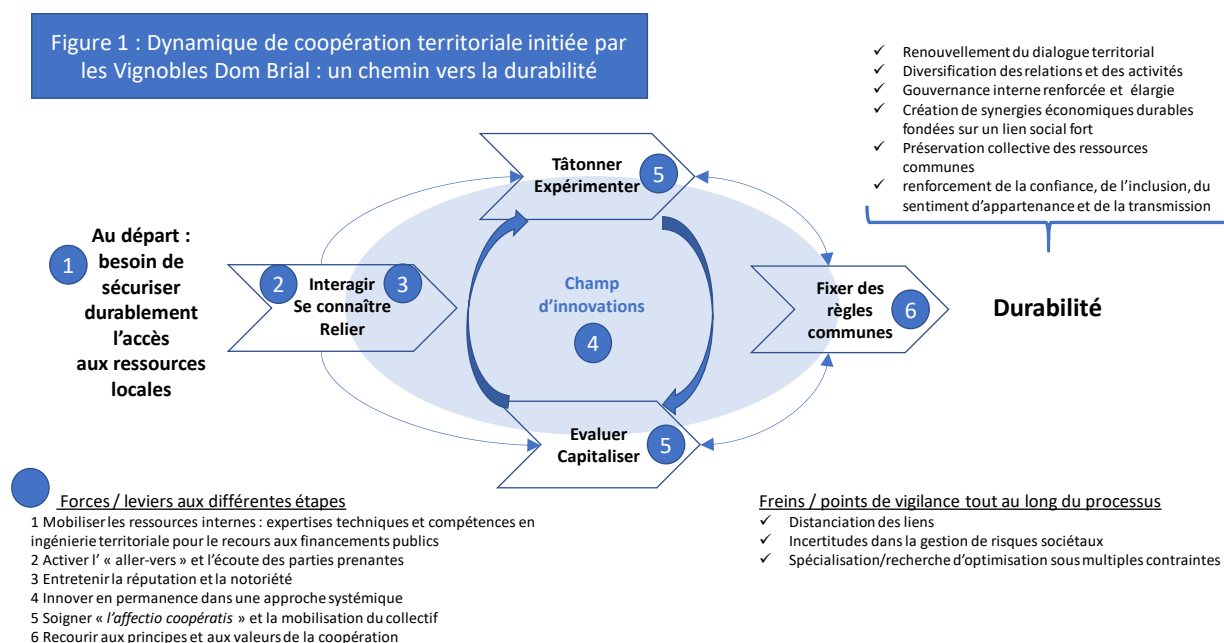
3.5 Valorisation des chemins d'impacts : vers un processus de la durabilité

Le choix méthodologique retenu pour l'évaluation, consistant à rendre compte des dynamiques visant une performance durable, nous conduit à proposer une lecture synthétique des chemins d'impacts. Ceux-ci présentent en effet des déterminants communs, qui nous ont amenés – avec une part d'intuition – à élaborer un schéma de processus (figure 1). Celui-ci illustre la manière dont la dynamique de coopération territoriale initiée par les Vignobles Dom Brial contribue à « fabriquer » la durabilité.

Tout commence par un besoin de sécurisation de l'accès durable aux ressources essentielles pour pérenniser l'activité de la cave (accès au foncier, à l'eau, maintien voire amélioration de la qualité agronomique des sols, renouvellement des coopérateurs) afin de maintenir l'activité. Face aux poly-crisis auxquelles la cave doit faire face, celle-ci ne pouvant plus compter que sur ses ressources – expertise technique, ingénierie territoriale et capacité à mobiliser des financements publics – elle se tourne vers la recherche d'appui, de partenariats et d'alliances d'intérêts avec les acteurs du territoire.

Au fil du temps, la cave a capitalisé sur sa notoriété (première cave des Pyrénées-Orientales), sur la réputation de ses vins et récemment sur sa contribution à l'économie locale (via la

diffusion des résultats de l'étude TRACES). Son mode de gouvernance, ouvert à l'écoute des coopérateurs, et son engagement fort en matière de RSE ont permis d'ancrer une pratique régulière du dialogue avec les parties prenantes et une culture de « l'aller vers ». Elle entretient ainsi un capital relationnel qui la prédispose à privilégier l'écoute avant l'action. Du dire de son directeur, elle cherche à capter le point de vue des acteurs locaux sur leurs problématiques – qu'elles la concernent directement ou non – ce qui l'amène à penser le devenir des autres en même temps que le sien.



Ces interactions, permises à la fois par les activités événementielles de la cave et par des rencontres plus informelles alimentent un réseau relationnel vivant. De cette multiplicité d'échanges émergent de nouvelles idées et pistes de réflexion. En raison de son fort ancrage territorial et parce que ses ressources sont contraintes, elle a investi une vision systémique : les activités locales qu'elle développe répondent simultanément à plusieurs enjeux. La cave peut diffuser ce principe en travaillant avec des parties prenantes externes pour transformer ces idées en innovations collectives capables de satisfaire divers centres d'intérêt, puis de les expérimenter et de les évaluer collectivement.

Le collectif des coopérateurs constitue à ce stade un appui essentiel. L'ambition constante d'améliorer la rémunération des vigneron·s, l'écoute attentive de leurs besoins et l'incarnation de valeurs fortes – solidarité, équité, responsabilité, convivialité, proximité – par le président et le directeur contribuent à nourrir l'« *affectio cooperatis* » et à fédérer autour des projets. Cette dynamique s'appuie également sur une culture commune, façonnée par une histoire partagée, des expériences collectives et des réseaux qui renforcent les liens de confiance et la capacité d'action conjointe. Elle permet ainsi d'entraîner l'adhésion de collectifs de coopérateurs pour activer des boucles de rétroaction alliant tâtonnement, études, expérimentation, évaluation, capitalisation et, le cas échéant, formalisation de nouvelles règles pour structurer des partenariats entre coopérateurs et

acteurs extérieurs. C'est ainsi qu'a été menée, avec TotalEnergies, l'expérimentation de l'épandage de digestat brut de méthanisation avec une trentaine de Vignerons.

La dernière facette de cet enchaînement consiste à inscrire ces collaborations dans la durée, par l'institutionnalisation en fixant des règles partagées. La cave pourrait alors transposer à l'échelle territoriale les principes coopératifs intégrés à sa gouvernance, en recherchant un équilibre entre intérêt individuel (celui de la cave) et intérêt collectif (celui du territoire). L'inscription dans les statuts de la SCIC Les Terres d'Hélios de son engagement à relayer les outils de politique foncière du CD66 préfigure ce schéma. A l'avenir, cela pourrait concerner, par exemple, le maintien de l'implication dans la coopération territoriale avec un programme annuel de réunions et rencontres basées sur des démarches de suivi/évaluation ou la mise en commun de moyens d'animation et de coordination.

Les chemins d'impact mettent également en évidence plusieurs écueils susceptibles de freiner la démarche, à des moments différents du processus. La cave devra les aborder collectivement :

- **Distanciation des liens / ancrage institutionnel insuffisant.**

Exemples :

- Les relations avec la mairie de Baixas, décrites comme distantes par plusieurs participants, à l'atelier pourraient être renforcées
- Des points de friction sont aussi palpables entre jeunes et anciens coopérateurs sur les stratégies commerciales et marketing

- **Incertitudes dans la gestion de risques sociétaux, notamment médiatiques.**

Exemples :

- Un manque d'explication alimente des inquiétudes : des coopérateurs craignent l'explosion d'une « crise du bio » liée à l'usage intensif de sulfate de cuivre faute d'alternatives phytosanitaires.
- D'autres acteurs que les vigneron peuvent occuper la scène médiatique et alimenter des crises sur la qualité de l'eau en absence d'informations objectives disponibles

- **Spécialisation/optimisation sous multiples contraintes.** Certaines stratégies de la cave peuvent se révéler néfastes pour le territoire et son système d'acteurs.

Exemples :

- S'il n'est pas coordonné sur le territoire, le recours alternatif à la matière organique peut dégrader les filières en place, par ex. celle du compost normé impliquant la coopérative de distillation Grap Sud. Sa fragilisation pourrait nuire en retour aux activités qu'elle réalise avec la cave.
- Comme le souligne Jean-Louis Fusilier (CIRAD, UMR G-EAU) : investir dans l'irrigation interroge si, à terme, une part accrue de la production part en distillation du fait de la baisse de consommation.

Les impacts long terme identifiés dans les différents chemins d'impact laisseraient envisager un ensemble de bénéfices d'un tel processus sur la durabilité du système cave-territoire. Nous les avons regroupés en six catégories :

- **Renouvellement du dialogue territorial** : ouverture de nouveaux espaces d'échanges et de concertation (prioritairement pour favoriser le dialogue privé/public), déploiement de la contractualisation vers une coordination durable
Exemples :
 - En relayant les outils de politique foncière du conseil départemental, la cave cherche à inciter les coopérateurs à travailler plus étroitement avec les élus.
 - Le projet d'élaboration et de mise à jour annuelle d'un guide de pratiques culturelles durables par les étudiants ouvre sur la perspective d'une coopération entre acteurs de l'accompagnement à l'installation (Cave, instituts de formation, collectivités territoriales, chambres consulaires...)
- **Diversification des relations et des activités** : élargissement des partenariats et de l'offre, contribution au développement de nouvelles filières ou activités
Exemples :
 - Dans une collaboration étroite avec l'agence de développement touristique des Pyrénées-Orientales, la cave pourrait disposer d'informations sur les attentes des consommateurs et adapter son offre de produits et services.
 - Les moyens de la cave participent à la consolidation et au développement du vitipastoralisme
- **Gouvernance interne renforcée et élargie** : valorisation de la dimension collective et ouverture des instances décisionnelles aux partenaires
Exemples :
 - L'engagement des élus du territoire dans le projet de la SCIC valorise le lien collectif et fédère les vignerons
 - Un comité de pilotage a été mise en place par la cave pour suivre et orienter le projet de coopération territoriale. Les membres permanents sont composés à plus de 50% d'acteurs publics
- **Dimension économique** : création de synergies durables fondées sur un lien social fort.
Exemples :
 - La coopération territoriale autour de la biomasse permettrait d'organiser la complémentarité de l'usage des différentes ressources et leur valorisation afin de chercher à répondre aux différents besoins sans déstabiliser les filières locales.
 - Un lieu dédié à la restauration/promotion du terroir/événementiel pourrait naître de la coopération entre vignerons et autres acteurs locaux
- **Dimension environnementale** : préservation collective des ressources communes.
Exemple :
 - Les relations de proximité construites entre la cave et la CUPMM autour de la ressource en eau favorise l'adoption de pratiques culturelles durables. Le témoignage de la CUPMM lors de la restitution a souligné l'absence de non-conformités dans les analyses d'eau depuis quelques années.
 - Autour du vitipastoralisme, l'action concertée des vignerons, chasseurs et bergers pourraient améliorer la biodiversité et la préservation des paysages

- **Dimension sociale** : renforcement de la confiance, de l'inclusion, du sentiment d'appartenance, de la transmission et de l'attractivité du métier

Exemple :

- Confier à des étudiants la réalisation d'un guide de pratiques culturelles durables est majoritairement perçu comme un moyen de les valoriser et de faciliter ainsi la transmission des savoirs et des exploitations.
- La collaboration pluriannuelle avec la CUPMM conduit la cave de participer à la construction de programmes territoriaux autour de la préservation de la qualité de l'eau : elle construit dans la durée un lien de confiance entre vignerons et acteurs du territoire et une dimension communautaire.

En somme, la coopération territoriale conduit à appréhender la durabilité d'un système cave-territoire indissociable : les effets de long terme débordent le périmètre de la cave et s'entrelacent avec celui de son territoire. La durabilité ne peut donc plus être pensée — ni mesurée — au seul niveau d'une organisation « hors sol ».

Par ailleurs, évaluer la durabilité d'un système « cave-territoire » ouvre sur la prise en compte de dimensions complémentaires à celles vues au chapitre 1.2.2. Au-delà des dimensions économique, sociale, environnementale et de gouvernance, la durabilité à cette échelle passerait par la qualité des interactions entre acteurs et la capacité collective à les convertir en partenariats durables et en réalisations créatrices de valeur. La coopération nourrit la dimension communautaire et l'engagement dans la durée.

4 Enseignements

4.1 Pour les vignobles Dom Brial, une gouvernance adaptée aux dynamiques de la coopération territoriale

Fondé sur l'application de la méthode URBAL, ce chapitre replace les fragilités identifiées dans leur contexte propre, formule quelques préconisations et propose des pistes de réflexion.

4.1.1 Des ressources dédiées durablement à l'animation globale de la coopération territoriale

L'obtention du financement du projet de coopération territorial donnerait à la cave les moyens nécessaires à la réalisation d'un certain nombre de bénéfices identifiés par l'évaluation URBAL. Concrètement, ces moyens correspondent pour la plus grande part à des financements dédiés à des missions d'études et de coordination des différentes actions envisagées (la cave envisage notamment le recrutement d'un technicien viticole et d'un technicien commercial). Si la cave prévoit de mobiliser ses ressources internes pour cela et si elle a instauré un comité de pilotage associant les partenaires du projet, elle n'a pas identifié

de ressources spécifiquement affectées à l'animation durable de la coopération territoriale dans son ensemble. Or, le projet qu'elle a conçu se caractérise par sa cohérence : les actions se complètent, s'enrichissent mutuellement et ont vocation à essaimer. Il est donc essentiel de consolider cette dynamique collective, en soutenant dans la durée la mobilisation des parties prenantes. Cela pourrait passer, par exemple, par l'organisation régulière d'actions d'évaluation participative du projet global, associant les acteurs externes au-delà de celles impliquées dans le comité de pilotage. Dans le cadre d'un comité de coopération territoriale par exemple, cela permettrait de mettre en valeur les interactions entre les initiatives de la cave et celles engagées par d'autres acteurs et leurs retombées élargies. L'intérêt pour la cave est de maintenir dans la durée l'engagement des partenaires économiques et de garantir le soutien institutionnel nécessaire au financement. La formalisation d'un tel cadre de coopération territoriale demande que lui soient dédiée des ressources en termes de compétences d'animation, d'organisation de la décision collective et de capitalisation.

4.1.2 Une gouvernance interne renforçant la subsidiarité pour résister à la distanciation des liens

Qu'ils tiennent à l'éloignement géographique, aux différences générationnelles, aux inégalités d'implication entre salariés et coopérateurs, ou encore à la technicisation croissante des métiers, des risques de distanciation des liens ont été mis en évidence lors de l'évaluation URBAL. Nous mobilisons les trois dimensions de la gouvernance identifiées par L.-A. Saïsset (2016) – disciplinaire, partenariale et cognitive – afin d'illustrer en quoi la mise en place de dispositifs d'organisation interne inspirés du principe de subsidiarité peut constituer une réponse efficace.

La subsidiarité peut être définie comme un principe d'organisation qui consiste à confier la décision et la responsabilité au niveau le plus proche possible des acteurs concernés, et à ne remonter à l'échelon supérieur que ce qui ne peut être assumé localement. Elle implique ainsi une redistribution des pouvoirs et des prises de décision, rompant avec une logique de centralisation. Concrètement, la mise en place de commissions, comme on l'observe chez Dom Brial et dans de nombreuses coopératives, participe de cette logique en permettant aux adhérents de préparer certains arbitrages du Conseil d'administration. À l'avenir, pour faire face à la dispersion géographique accrue induite par les fusions de caves, la création de délégations locales ou de groupes techniques territorialisés pourrait être envisagée.

Sous l'angle de la dimension disciplinaire, en rapprochant les centres de décision des coopérateurs, la subsidiarité favorise la co-construction des règles de fonctionnement, leur appropriation, leur acceptation et leur légitimité. Ce faisant, elle déplace l'équilibre entre intérêts individuels et collectifs et contribue à réduire les tensions liées au « dilemme coopératif ». C'est ce qu'a exprimé un coopérateur lors de l'évaluation de l'activité autour de la création de la SCIC : « laissons pour le moment les décisions aux gens qui gèrent les choses et qui sont impliqués économiquement, moralement, psychologiquement, humainement dans ce projet ».

Du point de vue de la dimension partenariale, la subsidiarité densifie les relations entre coopérateurs en multipliant les espaces d'échanges horizontaux, à taille humaine. Ils

favorisent la confiance réciproque, l'engagement mutuel et consolident le sentiment d'appartenance à un projet commun. Lors de l'atelier URBAL, les échanges autour de l'élaboration du guide de pratiques culturelles ont finalement abouti à un consensus sur l'intérêt d'y associer des étudiants, alors que les discussions initiales mettaient surtout en avant les inconvénients.

Enfin, au regard de la dimension cognitive, la subsidiarité facilite la circulation de l'information et le partage des savoirs. Les instances de proximité deviennent de véritables lieux d'apprentissage collectif où se construisent compréhension des enjeux et capacité de décision, contribuant ainsi à réduire les asymétries de connaissances entre adhérents, administrateurs et dirigeants. Le fait d'ouvrir les revues de processus à la participation des administrateurs et coopérateurs l'illustre directement (cf. § 2.1.2).

4.1.3 Une gouvernance interne ouverte aux parties prenantes externes pour appuyer la diversification des activités

La question de la diversification revient régulièrement dans les réflexions stratégiques de la cave. Sur le plan agricole et économique, la direction considère que la vigne reste aujourd'hui la culture la mieux adaptée aux sols arides et partiellement irrigués : elle consomme moins d'eau que d'autres cultures telles que le pistachier ou l'amandier. La culture de la vigne bénéficie d'une filière viti-vinicole structurée, contrairement à d'autres filières balbutiantes, ce qui participe à sa rentabilité. Si la cave n'envisage donc pas de diversifier ses cultures, elle reste ouverte à la diversification de ses activités autour de la viticulture et de la vinification. De nouvelles formes de coopération seront bénéfiques à cette orientation.

À l'image du comité de pilotage du projet de coopération territoriale, qui associe déjà plus de 50 % d'acteurs publics, la cave pourrait ainsi envisager d'ouvrir sa gouvernance interne à des parties prenantes externes pour appuyer cette diversification. Le cadre légal ne permet pas d'intégrer ces acteurs comme administrateurs à part entière, le conseil d'administration devant être élu par l'assemblée générale des associés. D'autres modalités sont envisageables : des invités permanents au conseil d'administration (sans droit de vote), par exemple des représentants de collectivités territoriales ou l'ouverture des commissions à des parties prenantes externes renouvelées régulièrement, de façon à institutionnaliser l'écoute sans modifier les statuts.

Ces dispositifs permettraient d'appuyer les projets de diversification en intégrant directement les compétences, les attentes et les ressources des acteurs du territoire.

4.2 Pour le projet INNOGOUV, la mesure de la durabilité

4.2.1 Détour par l'étude des systèmes vivants où la performance laisse place à la robustesse

Olivier Hamant, biologiste, chercheur à l'INRAE et directeur de l'Institut Michel Serres, remet au goût du jour la notion de robustesse. Il rappelle sept principes par lesquels le vivant

demeure viable : lenteur, inefficacité, hétérogénéité, incohérence, incertitude, redondance, inachèvement. Il explique ainsi que « les êtres vivants ne sont pas sélectionnés sur leur niveau de performance ; ils sont d'abord sélectionnés sur leur niveau de robustesse, c'est-à-dire la capacité à se maintenir stable (à court terme) et viable (à long terme) malgré les fluctuations » (Hamant, 2023). Dit autrement : les systèmes vivants sont robustes parce qu'ils ne cherchent pas l'optimisation maximale ; ils conservent du jeu dans les rouages.

O. Hamant explique ensuite que nous entrons dans un monde marqué par la multiplication et l'intensification des extrêmes. Il le qualifie par le monde de l'amplitude et des écarts-types plutôt que celui de la moyenne stable. Tant que l'abondance de ressources donnait l'illusion de la stabilité, on pouvait poursuivre la croissance et faire face aux crises par davantage de consommation de ressources. Nos systèmes de production et les organisations qui les font fonctionner ont été conçus pour ce monde de la moyenne. À force de rechercher efficacité et efficience en multipliant les dispositifs de contrôle et d'optimisation nous avons abouti à des architectures très spécialisées : performantes dans leur usage nominal, mais hyper-fragiles face à des turbulences aléatoires appelées à s'amplifier.

La réponse, selon O. Hamant, est de retrouver un équilibre entre robustesse et performance. Concrètement, il s'agit de densifier et de diversifier les interactions en assumant des redondances fonctionnelles : des capacités peu sollicitées en régime nominal, mais décisives en situation de tension. Au-delà de « l'adaptation » ou de « l'agilité » qui sont des outils de l'optimisation, il faut cultiver l'adaptabilité : garder des marges, maintenir des redondances et de la variété qui offriront des appuis en cas de chocs et ne pas pousser l'optimisation à sa limite. Bref, « en avoir toujours sous le pied » plutôt que fonctionner en flux tendu permanent.

Enfin, la robustesse doit être systémique : elle concerne toute la chaîne de valeur y compris l'habitat qui l'accueille — le territoire.

4.2.2 La durabilité des caves coopératives : vers quel équilibre entre robustesse et performance ?

Le processus de « fabrication » de la durabilité présenté en figure 1 montre que, en densifiant les liens, en diversifiant les appuis et en instituant des règles communes de fonctionnement entre acteurs locaux, une coopération territoriale installe de la robustesse. Ce schéma mérite d'être éprouvé et consolidé par des applications à d'autres coopératives. Il invite toutefois à s'interroger : le fait pour une cave d'initier une telle démarche constitue-t-il l'indice d'un changement de paradigme ? Autrement dit, les conditions sont-elles réunies pour que la robustesse ainsi favorisée devienne progressivement une ressource stratégique qui permette à terme de générer la rentabilité économique compatible avec les besoins vitaux des acteurs ?

L'évaluation URBAL appliquée au projet de coopération territoriale Dom Brial met en exergue les investissements requis en temps, en compétences et en moyens financiers pour partager une vision long terme et poursuivre la dynamique partenariale dans un environnement concurrentiel. Si la coopération territoriale permet à Dom Brial de sécuriser en partie son activité, elle invite aussi à penser un nouvel équilibre : Il s'agit de discerner

entre intérêt de la cave et intérêt d'autres acteurs du territoire pouvant nourrir à terme l'intérêt de la cave. C'est donc un équilibre entre robustesse et performance qu'il faut inventer. « *Trouver cet équilibre devrait être la nouvelle fonction première des décideurs* » (Hamant, 2023).

4.2.3 Des indicateurs performatifs pour piloter la durabilité des caves coopératives

Opérationnellement, piloter l'équilibre robustesse-performance suppose de faire évoluer les instruments de mesure.

D'une part hybrider les indicateurs existants pour les rendre plus inclusifs, par exemple :

- Part du chiffre d'affaires issue de partenariats pérennes ou avec d'autres structures coopératives
- Part de déchets valorisés au profit d'une activité de proximité / Part d'intrants provenant du recyclage de ressources locales
- Indices d'intégration de pratiques durables chez les adhérents

D'autre part, intégrer dans l'évaluation de la durabilité des attributs de robustesse. A l'appui des résultats de l'évaluation URBAL nous proposons 3 familles de paramètres à prendre en compte pour construire des indicateurs :

- Qualité et durabilité des interactions territoriales
 - Taux de Participation et fidélité des parties prenantes externes (événements festifs, réunions de travail)
 - Densité et vitalité des réseaux, niveau d'interconnaissance entre acteurs
 - Degré de formalisation des collaborations : ententes, chartes de coopération territoriales, alliances, accords de partenariats, projets communs, contrats...
- Diversification des outils et des activités :
 - Accords de mutualisation (formels ou informels), implication dans la structuration de filières territoriales, dans une promotion élargie du terroir
 - Part du chiffre d'affaires non strictement viti-vinicoles (œnotourisme, valorisation des co-produits, services, conseils, diversification des cultures...)
- Adaptabilité des solutions et des activités engagées
 - Existence d'alternatives et de capacité de reconfiguration (matériels, circuits, débouchés). La recherche de sources alternatives de fertilisation et d'amendement entre dans cette catégorie.
 - Existence de redondances. Un exemple issu de la réunion de restitution : interrogé sur la possibilité de développer le vitipastoralisme sur le territoire en optimisant les parcours de pâtures, le berger de Calce a fait valoir la nécessité de ne pas saturer 100% des parcours mais « garder du mou » afin d'absorber les sécheresses sans créer de compétition destructrice entre éleveurs.

Rappelons aussi le principe performatif : ce qui se mesure se pilote. En intégrant des critères de robustesse dans les indicateurs de performance, on oriente l'organisation et ses arbitrages vers davantage de robustesse, tout en stimulant la créativité pour maintenir les exigences de performance.

Enfin, il conviendra de réfléchir aux modalités de mises en commun en interne et de publications en externe de ces indicateurs et de leurs résultats sur la transformation des organisations auxquelles ils s'appliquent pour qu'ils soient reconnus par les parties prenantes — et, à terme, valorisés par le marché.

5 Conclusion

Après avoir été parmi les pionnières dans la mise en place de systèmes qualité et de démarches de responsabilité sociétale au sein des coopératives viticoles, la cave Dom Brial ouvrirait-elle aujourd'hui une nouvelle voie pour outiller la durabilité de la filière vitivinicole?

Déterminée à affronter les poly-crisis de la viticulture (économiques, climatiques, environnementales et sociales), elle a choisi d'impulser, de coconstruire et d'animer un projet de coopération territoriale, mobilisant ainsi le soutien de son écosystème local. Structuré autour de la SCIC de portage foncier Les Terres d'Hélios, ce projet combine maintien de l'activité agricole, transmission du savoir-faire viticole, réduction des impacts environnementaux, valorisation du terroir et renforcement de l'ancrage territorial.

Bien au-delà de la recherche de financements publics, cette initiative esquisse une stratégie plus large de territorialisation des activités de la cave et de leur durabilité.

C'est du moins ce que laissent entrevoir les résultats de l'évaluation qualitative et participative conduite selon la méthode URBAL. Appliquée à cette initiative, elle a permis d'illustrer différentes facettes de la coopération.

Au-delà de son rôle d'évaluation, la démarche URBAL, qui a mobilisé une large participation des parties prenantes de la cave, s'est révélée doublement pertinente :

- D'une part, elle a montré son efficacité pour recueillir des données qualitatives permettant d'identifier et de projeter les impacts à long terme des activités actuelles ou prévues ;
- D'autre part, elle a eu un effet performatif en renforçant l'appropriation collective du projet, confirmant l'intérêt des démarches de suivi-évaluation dans les dynamiques coopératives, dès les phases de conception et de lancement.

Principalement mobilisée en ex ante, la méthode URBAL a conduit à élaborer des chemins d'impact incluant une part de projection, voire de fiction. Sans occulter les écueils, nous avons fait le choix de mettre en lumière les dynamiques et leviers favorables au maintien de la durabilité. Les schémas et récits construits ont permis de forger un langage commun poursuivant un double objectif : consolider la mobilisation du collectif autour d'un futur désirable et identifier les déterminants communs aux activités de coopération territoriale générant des effets positifs sur la durabilité.

Ce travail nous a conduits à proposer un processus selon lequel, en activant la coopération territoriale, la cave Dom Brial pourrait transformer son besoin de sécuriser durablement l'accès aux ressources locales en performances globales, partagées et robustes pour le système cave-territoire. La notion de robustesse, remise en avant par Olivier Hamant, invite à s'inspirer des systèmes vivants, faits de multiples interactions et redondances, capables de s'adapter durablement à des environnements incertains et fluctuants. La coopération territoriale apparaîtrait ainsi comme un levier pour intégrer cette dimension de robustesse dans la performance des caves coopératives, renforçant leur durabilité et celle de leur territoire en contexte de poly-crisés.

Cette étude ouvre plusieurs pistes de réflexion :

- Comment évaluer la robustesse ? Comment intégrer sa mesure dans l'évaluation de la performance durable ? Quand le périmètre de l'évaluation concerne une cave coopérative, nous avons proposé deux orientations : hybrider les indicateurs existants en intégrant des composantes sociales, environnementales et de gouvernance dans les indicateurs économiques ; et enrichir les quatre dimensions actuelles de la performance par de nouveaux indicateurs liés à la qualité et diversité des interactions ou à l'adaptabilité des solutions mises en œuvre. Si le périmètre est élargi au système cave-territoire, et concerne l'évaluation d'une performance / robustesse collective, elle conduit à interroger la justesse de la répartition des bénéfices ou des marges entre acteurs, et la question reste ouverte.
- Quel système cave-territoire ? Il reste encore à caractériser finement le périmètre à considérer qui dépasse celui de la circonscription territoriale de la cave. Une étude socio-économique ou sociotechnique des réseaux de relation de la cave pourrait outiller le projet et les dynamiques de coopération territoriale.
- Quels attributs de gouvernance territoriale ? La cave peut s'appuyer sur son expérience en gouvernance démocratique et évolutive, en intermédiation, en recherche de compromis, en contractualisation et en innovation. Dans quelle mesure ces attributs pourraient-ils être transposés à l'échelle d'un territoire ? Ce questionnement nous invite à nous rapprocher des SYAM (*Systèmes Alimentaires du Milieu*), définis comme des systèmes territorialisés combinant circuits courts et longs, logiques locales et globales, et associant acteurs publics, privés et citoyens (Le Velly *et al.*, 2021). Ces systèmes reposent sur des outils de production, des modes d'organisation, des compétences, des valeurs et une forte insertion territoriale. Ils visent à différencier et rendre visibles les produits, améliorer la rémunération et réduire l'impact environnemental.
Une cave coopérative pourrait-elle en être l'instrument voire l'acteur central ?
- Quel rôle pour l'aide publique ? Sur quels leviers doit-elle prioritairement s'appuyer pour renforcer la durabilité territoriale ? Comment réguler l'appui public à des acteurs privés lorsque leur coopération profite à la fois à leurs intérêts privés et potentiellement à l'ensemble du territoire ?

Nous retiendrons que l'exemple de la cave Dom Brial illustre la modernité des principes coopératifs : les caves coopératives ne sont plus seulement des outils de vinification et

de commercialisation, mais aussi des vecteurs d'innovation sociale et territoriale en capacité de devenir actrice de la durabilité collective. Gageons qu'en cette année internationale de la coopération proclamée par l'ONU, les pouvoirs publics sauront reconnaître ce rôle et soutenir plus fermement le modèle coopératif.

Références bibliographiques

Brugière, F., Aigrain, P., Bois, B., Duchene, E., Garcia de Cortazar-Atauri, I., Gautier, J., Giraud-Heraud, E., Hannin, H., Touzard, J-M., Ollat, N. (2024). Prospective participative et stratégie Nationale. *Vigne, vin et changement climatique*, Edition Quae, 231-242.

Chollet, P., Enjolras, G., Pavez, I., Saïssset, L.-A., (2025). The sustainability performance of agricultural cooperatives: A systematic literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1-45.

Chomel, C. (2013). Le cadre juridique et la gouvernance des coopératives agricoles. *Les coopératives agricoles, identité, gouvernance et stratégies*, Edition Larcier, 65-140.

Colados A. (2023).v Améliorer l'intégration des parties prenantes externes de la coopérative vitivinicole Dom Brial dans sa démarche RSE. *Mémoire d'ingénieur Purpan*. INP Toulouse

Filippi, M. (2013 – 1). Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative. *Les coopératives agricoles, identité, gouvernance et stratégies*, Edition Larcier, 141-203.

Filippi, M. (2013 -2). L'ancrage territorial des entreprises coopératives agricoles et le développement durable. *Les coopératives agricoles, identité, gouvernance et stratégies*, Edition Larcier, 204-261.

Frey, O. (2013) : La genèse du mouvement coopératif et les facteurs de développement des coopératives agricoles, *Les coopératives agricoles, identité, gouvernance et stratégies*, Edition Larcier, 19-64

Hamant, O. (2023). Antidote au culte de la performance, la robustesse du vivant. *Tracts Gallimard*, n° 50

Herail, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives. *Recma*, n° 278, octobre 2000

Le Velly, R. Chazoule, C., Crosnier, M., Désolé, M., Fournier, S. (2021). Comment « faire SYAM » ? Observation de trois circuits alimentaires territorialisés. *Les organisations à l'épreuve du télétravail*, Editions Sociologies pratiques, 2021/2, 129-137.

Ollat, N., Touzard, J-M, (2024). Introduction générale. *Vigne, vin et changement climatique*, Editions Quae, 13-23.

Nabaoui, A. (2023). Performance : concepts, approches et modèles. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11), 230 - 245.

Neethling, E., Boyer, J. (2024). Perception du changement climatique et adaptation des viticulteurs. *Vigne, vin et changement climatique*, Editions Quae, 146-159.

Saisset, L-A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole - le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, *Recma*, 339, 95e année

Saisset, L-A., Ceccaldi, V. (2020) Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles. Le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas). *Les cahiers du développement coopératif*, 5.

Touzard J.M., (2010). Ancrage territorial et construction de règles dans une organisation : l'évaluation des raisins dans les caves coopératives du midi. *Le temps des SYAL. Techniques, vivres et territoires*. Editions Quae.

Touzard, J-M. (2011). Les coopératives agricoles sont-elles des entreprises du développement durable ? *Les développements durables*, collection Questions Ouvertes, 96-101.

Touzard, J-M., Sauget J-M., Gavignaud-Fontaine, G., Vayssettes, J-L. (2010), Caves coopératives en Languedoc-Roussillon, Editions Lieux Dits

Van Leeuwen C., Simonneau T., Delmas, C. (2024). Effets de l'élévation des températures et du déficit hydrique sur la vigne. *Vigne, vin et changement climatique*, Editions Quae, 48-66.

Zine-Dine, K, El Meziane, A. (2022). Les enjeux contemporains du concept du développement durable, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(12), 36 – 5

Annexe A : Documents supports pour la mise en œuvre de la méthode URBAL

A.1 : Présentation des activités soumises à l'évaluation URBAL

1 Promouvoir une station sécurisée de remplissage/lavage des engins viticoles et agricoles

Contexte et présentation de l'action

Afin de limiter la pollution par les produits phytosanitaires, l'arrêté du 4 mai 2017 a renforcé les normes de remplissage et les normes de collecte et traitement des effluents de rinçage des appareils de pulvérisation. L'ancienne station de lavage de Baixas n'était plus utilisable et l'accès n'étant pas sécurisé, les consommations d'eau n'étaient pas contrôlées. Les surfaces en vigne de la commune de Baixas représentent 30 % de la surface totale des vignobles Dom Brial qui s'étendent sur 30 communes.

Dom Brial a donc proposé la modernisation de l'ancienne station.

La ville de Baixas a assuré la réalisation de cette installation en partenariat avec la Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole (délégation de la maîtrise d'ouvrage) dans le but d'optimiser les moyens techniques, financiers et humains. Les travaux ont débuté en avril 2021 et la mise en service a eut lieu en mars 2022.

Réalisations/Objectifs

L'installation comprend 3 aires lavage/remplissage et 6 bacs phytosanitaires de collecte des effluents pour une capacité de 72 pulvérisateurs et 16 machines à vendanger.

Un contrat d'entretien annuel a été établi avec la société SAUR pour l'entretien, nettoyage, relève des compteurs...

Le coût global de l'installation s'est élevé à 649 228,00€ HT :

Le plan de financement était le suivant (€ HT) :

68.9 % Subvention Agence de l'Eau RMC

1.2 % Subvention FEADER

7.7 % Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole

22.3% Commune de Baixas

Contributions de Dom Brial

- Démonstration du besoin d'une station mutualisée et sécurisée en capacité d'accueillir appareils de traitement et machines à vendanger.
- Support à la mise en place de cette station sur la commune de Baixas
- Participation aux études de dimensionnement et à la recherche de financement. Appui aux demandes de subvention.

Etat d'avancement

- Cette aire sécurisée est accessible à tous les vignerons et agriculteurs du territoire qui en font la demande.
- Le coût restant à charge pour les utilisateurs qu'ils relèvent de la commune de Baixas ou non est d'environ 100 €/engin/an.



2 Créer et pérenniser une cuvée solidaire : la « cuvée des pupilles » des pompiers

Contexte et présentation de l'action

L'Œuvre des Pupilles Orphelins et Fonds d'Entraide des Sapeurs-Pompiers de France (ODP) est une association à but non lucratif reconnue d'utilité publique en 1928. Elle vise à assurer un soutien moral et financier à tous les enfants dont le parent sapeur-pompier (professionnel, volontaire ou militaire) est décédé en, ou hors service commandé. Elle vient également en aide aux sapeurs-pompiers et leur famille ainsi qu'aux jeunes et anciens sapeurs-pompiers qui peuvent se trouver dans la difficulté.

Un Sapeur Pompier de Perpignan, coopérateur de Dom Brial, souhaitait doter l'ODP de ressources supplémentaires. Il a approché différents acteurs du territoire sur un moyen permettant de pérenniser la récolte de fonds avec l'idée d'une cuvée dédiée en lien avec le potentiel viticole des PO. Dom Brial a accepté de donner suite au projet.

Réalisations/Objectifs

L'objectif principal est de constituer une chaîne d'union et de solidarité entre tous les sapeurs-pompiers de France.

Au-delà de l'ODP et de la Cave Dom Brial, un réseau de référents « cuvée pupilles » au sein des unions départementales des sapeurs pompiers, assure la promotion de la cuvée.

Si chaque sapeur-pompier de France achetait une bouteille « cuvée pupille » par an, cela représenterait 170 k€.

Etat d'avancement

- 46 578 bouteilles vendues en 2024
- 32 712 € de dons en 2024
- Plus de 500 000 € reversés depuis le début de l'opération.

Contributions de Dom Brial

DOM BRIAL a créé une cuvée spéciale d'un vin AOC Côtes du Roussillon : la « cuvée pupilles », première mise sur le marché le 1er Avril 1997 en vin rouge. Elle est produite chaque année depuis cette date et en rosé également depuis l'an 2000.

Sur chaque bouteille vendue, rouge ou rosé, la Cave rétrocède 0,65 € à l'Œuvre des Pupilles.

En 2017, Dom Brial a organisé la célébration des 20 ans de cette action, en invitant tous les référents « cuvée pupilles » des sapeurs-pompiers de France, les présidents de l'ODP et les directeurs et présidents de l'Union départementale de 1997 à 2017, des élus au conseil d'administration de l'ODP.



3

Créer un partenariat avec TotalEnergies pour épandre du digestat de méthanisation

Contexte et présentation de l'action

L'unité de méthanisation territoriale BioRoussillon, filiale du groupe **TotalEnergies**, située dans la ZA Toremillà à Perpignan traite des déchets du territoire (MIN St Charles, abattoir, usine CEMOI) qu'elle transforme par fermentation anaérobie en :

- un mélange gazeux (biogaz) riche en biométhane. Le biométhane est séparé du biogaz pour être injecté dans le réseau de distribution GrDF. Le biométhane est donc valorisé en énergie
- un digestat, produit humide, riche en matière organique qui peut être utilisé en substitution d'engrais azotés moyennant un traitement de stabilisation.

Ce digestat est de qualité intéressante : il permet d'apporter 40 Unités Azote pour 10m3 épandu/ha.

Mise à disposition gratuite du digestat, transport et épandage à la charge du vigneron (coût estimé : 10 €/m3 épandu). Les installations de stockage intermédiaire sont la propriété de TotalEnergies

Les opérations de traitement (désemballage et tri) de la charge du méthaniseur écartent le risque de présence de plastiques dans le digestat

Objectifs à terme

- 50% des coopérateurs ayant recours au digestat
- une augmentation du taux de matière organique de 0,8 à 2%.
- Une meilleure connaissance et maîtrise par la cave de la fertilité organique et biologique des sols en comparant le comportement de parcelles recevant différents types d'amendement (entre autres les amendements organiques avant plantation par le réemploi de déchets verts broyés)

Etat d'avancement/Perspectives

- Partenariat finalisé avec TotalEnergies
- En attente : validation par la DREAL du plan d'épandage du digestat élaboré par TotalEnergies
- 30 vignerons coopérateurs représentant 250 ha adhèrent à la proposition
- Discussions envisageables avec la cave Laure de Nyls pour l'apport de matière organique issus de déchets verts en synergies avec le **SYDETOM66** et la **Communauté Urbaine de Perpignan**

Contributions de Dom Brial

Discussions avec TotalEnergies : validation des besoins, participation aux pré-études, organisation de la chaîne logistique, pour une mise en place « rendu racine » pour le vigneron : transport du digestat aux lieux de stockage, dimensionnement réalisation et gestion du stockage (le digestat est produit toute l'année alors qu'il n'est épandable que pendant 7 à 8 mois), recours à une prestation d'épandage (besoin d'équipements spécifiques dans des parcelles en production).



4

Soutenir la pratique du vitipastoralisme

Contexte et présentation de l'action

Le vitipastoralisme consiste à introduire des troupeaux (moutons ou chèvres) dans les vignobles pendant la période de dormance de la vigne avec un triple bénéfice :

Pour le troupeau : accès à un espace de pâturage local (enherbement spontané ou couverts végétaux)

Pour le vignoble : désherbage doux et naturel des vignes, piétinement du sol favorisant la circulation de l'air et de l'eau, enrichissement du sol par les déjections.

Pour l'écosystème : contributions positives aux équilibres naturels par les interactions entre l'animal et le végétal, à la biodiversité locale par le maintien d'espaces ouverts de garigues et de pelouses (lutte contre l'embroussaillage) et à la lutte contre le risque incendie.

A contrario de l'éco-pâturage qui est une prestation de débroussaillage, le vitipastoralisme repose sur la gratuité de l'accès du troupeau au vignoble, sans engagement

Le **GAEC de l'Etoile** installé à Calce depuis 2019 élève un troupeau de 200 brebis et 60 chèvres. Il loue la bergerie communale et a établi une entente avec la Mairie de Calce pour pâturer en priorité les vignes de la commune.

Le GAEC de l'Etoile a commencé à contacter des vignerons sur d'autres communes pour diversifier ses espaces de pâturage.

Objectifs à terme

- Etendre le vitipastoralisme à tout le périmètre du vignoble Dom Brial sous réserve de l'accessibilité des espaces et de la valeur alimentaire de l'enherbement.
- Lutter contre le risque incendie
- Conserver la diversité des paysages

Contributions de Dom Brial

- Mise en relations des viticulteurs intéressés par le vitipastoralisme avec le GAEC de l'Etoile.
- Centralisation des besoins des viticulteurs et discussions des modalités pratiques avec le GAEC de l'Etoile.
- Partage des données concernant l'occupation du sol, notamment les parcelles nouvellement arrachées, plantées ou irriguées.

Perspectives

- Cartographier les parcours de pâture réalisés et prévisibles pour outiller et simplifier la pratique du vitipastoralisme.
- Mise en place d'îlots communs vignes et friches à enherber en lien avec les **collectivités locales**.



5

Structurer la SCIC Terres d'Helios en intégrant les attentes des collectivités locales

Contexte et présentation de l'action

Face à la déprise foncière du vignoble Dom Brial (perte d'environ 25 ha/an sur les 10 dernières années) et au non-renouvellement d'une partie des adhérents à leur départ en retraite, les apports de raisins à la cave pourraient baisser de 25 % d'ici 5 ans. Dom Brial a décidé de mettre en place une stratégie d'acquisition foncière temporaire sans engagement des fonds propres de la cave au moyen d'une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) : Terre d'Helios.

La SCIC relève du financement participatif et, pour les caves coopératives, il s'agit de s'appuyer principalement sur les clients en leur proposant via leur souscription (moyennant défiscalisation) d'investir dans un projet viticole et d'en devenir les ambassadeurs.

Les SCIC sont mises en œuvre par de nombreuses caves. Terre d'Helios est la 2^e SCIC des Pyrénées Orientales après le Domaine de la Vallée Secrète de la cave de Rasiguères, Les vigneron de Trémoine. La cave de l'Etoile à Banyuls a opté pour un Groupement Foncier Viticole.

Objectifs à terme

- Portage foncier : acquisition de 30 ha d'ici 2 ans / acquisition de 100 ha d'ici 5 ans
- Aide à l'installation de jeunes agriculteurs (fermage possible avec la SCEA Château Les Pins)
- Maintien de surfaces productives agricoles et prévention du risque d'incendie lié au développement de friches

Etat d'avancement/Perspectives

- Immatriculation de la SCIC en mai 2025
- Des perspectives d'extension de l'activité vers une diversification agricole

Contributions de Dom Brial

- Organisation de temps de discussions avec la [Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole](#) et le [Conseil départemental 66](#) pour comprendre les besoins du territoire et les intégrer dans les statuts de la SCIC (par ex. : aide ciblée vers les jeunes agriculteurs)
- Sensibilisations pour fédérer les vigneron coopérateurs autour du projet
- Elaboration d'un cahier des charges caractérisant le foncier à haut potentiel
- Organisation de la veille foncière et la gestion des achats de vigne (recours à une prestation de la SAFER)
- Structuration du modèle économique : création du capital et recherche de souscripteurs (amorçage des campagnes de commercialisation des parts)

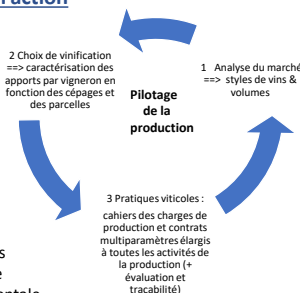


6

Collaborer avec les étudiants pour élaborer un guide de pratiques culturales durables

Contexte et présentation de l'action

Le pilotage de la production s'appuie sur l'analyse du marché qui définit les styles et volumes de vin à produire. Ceux-ci conditionnent le choix de vinification et donc les besoins en apports par les vigneron qui sont répartis en tenant compte de l'encépagement des différentes parcelles. Ces besoins en apport déterminent ensuite le contenu des cahiers des charges de production complétés des paramètres relatifs aux exigences de qualité et de responsabilité sociale et environnementale.



Suite à l'implémentation du logiciel AGREGO de SMAG en 2015, Dom Brial a collecté et capitalisé les données et paramètres relatifs aux pratiques de cultures des vigneron. En parallèle le parcellaire de Dom Brial est connu à plus de 98 % et totalement numérisé sous SIG. La cave a donc la possibilité de modéliser et de comparer les différents ITK (itinéraires techniques culturaux). Dom Brial constate une grande diversité d'ITK avec pour conséquences une hétérogénéité de la qualité de raisins compliquant la vinification et des aberrations environnementales (déficit de rationalisation de l'utilisation de l'eau par ex.).

A contrario, il y a une méconnaissance totale de l'impact économique des différentes pratiques.

Contributions de Dom Brial

- Collecter les données économiques (charges d'exploitation / ha) pour calculer le coût de production auprès de chaque vigneron
- Avec l'appui de l'ICV (Institut Coopératif du Vin), élaborer un outil permettant de calculer la rentabilité économique des pratiques culturales, produire des indicateurs de gestion et de pilotage et proposer des tableaux de bord pour les diagnostics et audits.

Objectifs :

- En collaboration avec les étudiants de l'[Université Via Domitia](#), élaborer un guide de pratiques culturales durables : vertueuses et rentables contribuant à pérenniser les exploitations
- Rendre visible et lisible dans ce guide le sujet des captages prioritaires (dans le cadre du partenariat avec la [Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole](#))
- En lien avec le [Lycée Agricole Agricapampus](#), identification des candidats à l'installation

Perspectives

- Elaborer un livret d'accueil des nouveaux agriculteurs en partenariat avec les structures institutionnelles et associatives d'accompagnement à l'installation
- Partager ce savoir et ce savoir-faire à différents réseaux viticoles / vinicoles régionaux ou nationaux

7 Organiser la transparence des pratiques culturales dans les zones de captage d'eaux

Contexte et présentation de l'action

Un captage prioritaire est un captage dont la qualité de l'eau est dégradée par des pollutions diffuses. Une étude hydrologique identifiant d'où vient l'eau pompée au captage permet de délimiter une aire d'alimentation de captage (AAC) et une zone de protection d'alimentation de captage (ZP AAC) pour cibler la lutte contre les pollutions diffuses (d'origine agricoles ou non).

Le vignoble Dom Brial est concerné par 4 captages prioritaires dont 3 majeurs : les captages d'Espira de l'Agly, de Pia et de Case de Pène. La moitié des communes sont concernées par les AAC pour une surface encépagée d'un peu plus de 1200 ha soit les 2/3 de la surface du vignoble Dom Brial.

Les EPCI qui détiennent la compétence obligatoire sur l'eau et en premier lieu Perpignan Méditerranée Métropole, mènent des programmes d'actions pour améliorer la qualité de l'eau des captages en lien notamment avec la [Chambre d'Agriculture](#) et l'[Agence de l'Eau Rhône Méditerranée Corse](#).

Dom Brial y participe en accompagnant ses coopérateurs à l'adoption de pratiques raisonnées afin de réduire l'impact qualité sur la ressource eau et en limiter la consommation. Début des années 2010, Dom Brial s'est engagé dans un PAEC (Projet agro-environnemental et climatique), un dispositif de la PAC ciblant la transition agro-écologique des pratiques. Actuellement 21 exploitations (400 ha de vignes et 150 ha de jachères) sont engagés dans 2 projets de Paiement pour Services Environnementaux (PSE), 1 sur Perpignan Méditerranée Métropole et 1 sur Salanque Corbières Méditerranée.

Objectifs à terme

- Mettre à disposition des structures d'animation de la protection de la qualité de l'eau des indicateurs de performance environnementale des parcelles concernées par les AAC

Etat d'avancement (depuis une quinzaine d'année)

- La conversion en AB concerne 20 exploitations, 200 ha
- 90 % des surfaces est désherbé mécaniquement (vs 30% en 2016) La réduction de l'IFT (indice de Fréquence de Traitement) herbicide est proche de 40 % entre 2019 et 2023
- La réduction de l'IFT hors herbicide est de 15% entre 2019 et 2023

Contribution de Dom Brial / Perspectives

- Mobilisation des adhérents autour des actions de préservation de la ressource eau du territoire
- Participation à la construction des programmes de formation
- Accompagnement à la transition des pratiques culturales (vers AB)



8 Organiser des événements locaux et valoriser le terroir

Contexte et présentation de l'action

Dom Brial a développé un savoir-faire dans l'événementiel en organisant diverses manifestations autour des vins et de la gastronomie. Au-delà des événements festifs actuels (La Guinguette, le chardonnay de Mi-Nuit, le Primeur), Dom Brial engage aussi des actions de sensibilisation ou éducatives (Fresque du climat Crest Petit, visite guidée de la cave et du chai Terroir, vendange par les enfants de l'école de Baixas).

Dom Brial s'appuie pour cela sur ses 2 caveaux de vente : Baixas ouvert toute l'année du lundi au samedi et Pia ouvert 3 jours/semaine.

La création de la SCIC est l'occasion de dynamiser ce programme d'animations locales en structurant le collectif de sociétaires des Terres d'Hélios en véritables ambassadeurs du terroir et du lien social sur le territoire.

Contribution de Dom Brial / Perspectives

- Production de contenus d'informations :
 - Renforçant la notoriété des AOP/IGP locales en s'appuyant sur les atouts des Pyrénées Orientales
 - Adaptés aux codes de communication actuels destinés à capter l'attention
- Structuration de la diffusion d'informations sur les réseaux, site web, blog, newsletters
- Organisation de 3 événements annuels mettant en valeur la démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale de Dom Brial et le potentiel agricole du territoire (restauration de murettes, travaux de taille, journée vendange, fresque du climat...)
- Création d'une cuvée éphémère annuelle associée à un atelier d'assemblage valorisant le « savoir-faire » et le « faire ensemble »

Objectifs à terme

- Créer des conditions favorisant les échanges et la compréhension mutuelle entre les différents acteurs du territoire
- Accroître la notoriété des appellations locales (AOP, IGP) et l'attractivité du territoire
- Augmenter la rentabilité et la valeur du territoire
- Développer les ventes locales de produits conditionnés

"Données supprimées : Non Conforme RGPD"

A.2 : Liste des parties prenantes invitées, des participants à l'atelier URBAL et à la réunion de restitution

Parties Prenantes invitées	Titre	Nom	Participation Atelier 30/06	Participation Restitution 15/09
Parties prenantes internes				
Salariés			5	4
Administrateurs				
			1	1
			1	1
Coopérateurs				
			1	
			1	1
			1	
Parties prenantes externes				
Clients Distillerie				
Grap-Sud			1	
Clients Caveau de vente				
			1	
Client Négoces				
La Martiniquaise				
La Martiniquaise				
ADJ				
Chapoutier				
VICA	Présidente			
VICA				
VINOVALIE				
VINOVALIE				
Brasserie Milles				
LGI				
Clients GMS				
Auchan				
Carrefour Château Roussillon				
Intermarché Saint Estève				
Fournisseurs contact produits				
Verallia				1
Travet (bouchons)				
Regards-Vignerons				
IOC Wine				
Erbsloeh				
Laffort				
Eonochene				
Sofralab				
Fournisseurs sans contact produits				
Teravin				
Xeris-Emballage				
Buchervaslin				
Pera				
Prestataires / Sous-traitants / Conseils				
ICB Œnologie			1	
Envilys				
Capital Citoyen				1
Agence C				
Vinyera				
Brand Republic				
Le groupe technique du CIVL				
ICV			1	
ICV				1
Certification/évaluation				
HCCA	Réviseur Sud-Est			
Vignerons Engagés	Président			
Vignerons Engagés	Directrice			
AFNOR	Evaluateur			

"Données supprimées : Non Conforme RGPD"

Parties Prenantes invitées	Titre	Nom	Participation Atelier 30/06	Participation Restitution 15/09
Banques				
Credit Agricole			1	1
Banque Populaire				1
Banque de France				
Assurances				
MSA Grand Sud	Présidente Comité Dép.66			
MSA Grand Sud	Présidente Comité Local			
Groupama				
Services de l'état / Administration				
Agence de l'eau RMC	Chargé d'intervention agriculture			
Agence de l'eau RMC	Directrice délégation Montpellier			
Prefecture				
DREAL				
DRAAF	Directeur + organigramme			
DRAAF	Services régionaux Agriculture			
Collectivités territoriales				
Région Occitanie	Elu Régionale		1	1
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Président			1
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Vice-Président			
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Directeur Eau et Assainissement			
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Animation captage prioritaire			1
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Chargée de Mission Service Eau			1
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Directrice adjointe Service Eau		1	
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Directrice de l'environnement			
Communauté Urbaine Perpignan Méditerranée Métropole	Directeur Développement économique			
CC Corbières Salanque Méditerranée	Président			
CC Corbières Salanque Méditerranée	Vice-Président			
CC Corbières Salanque Méditerranée	DGS			
CC ACVI (Albères, Côte Vermeille et l'Ille de France)	Animatrice territoriale captage			
SCOT Plaine du Roussillon (hors CC CSM)				
SYDETOM	Président			
SYDETOM	Directrice			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Présidente			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Conseiller Départemental - agriculture			1
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Conseiller Départemental			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Conseillère Départementale			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Conseillère Départementale			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Directeur Pole territoire et Mobilités			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Direction Fonds Européens			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Direction Eau et Environnement			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Service Foncier, agriculture et rural		1	1
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Mission Développement Durable			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Pole Citoyenneté			
Conseil Départemental des Pyrénées Orientales	Direction Attractivité, Tourisme			
Agence de Développement Touristique (ADT 66)			1	
Parc Naturel Régional Corbières-Fenouillèdes	Directrice			
Parc Naturel Régional Corbières-Fenouillèdes	Directeur adjoint			
Commune Baixas	Maire			1
	Conseiller Municipal		1	1
Commune Calce	Maire			1
Commune Peyrestortes	Maire			1
Commune Rivesaltes	Maire			
Commune de Pia	Conseiller Municipal		1	
	Maire			
	Directeur régie eau et assainissement			
Commune de Pezilla-rivière	Maire			1
Commune de St Hippolyte	Maire			
	Conseiller Municipal			1
Commune de St Esteve	Maire			
Commune de Cases de Pène	Maire			1
SAFER				
	Président du comité technique			
	Chargé d'études et animation foncière			
	Directeur Pyrénées Orientales		1	1

"Données supprimées : Non
Conforme RGPD"

Parties Prenantes invitées	Titre	Nom	Participation Atelier 30/06	Participation Restitution 15/09
Consulaires				
Chambre d'agriculture 66	Présidente			
Chambre d'agriculture 66	Directrice			
Chambre d'agriculture 66	Chef de service eau			
Chambre d'agriculture 66	Chef de service viticulture			
Chambre d'agriculture 66			1	
Chambre d'agriculture 66				1
Chambre de Commerce et d'Industrie 66	Président			
Chambre de Commerce et d'Industrie 66	Directeur			
Associations et Syndicats professionnels				
Interprofession des Vins Pays d'OC IGP (INTER OC)	Resp. RSE			
La Coopération Agricole	Directeur			
Jeunes Agriculteurs	Président			
AREA Occitanie	Chargée de mission			
AREA Occitanie	Resp. RSE			
Organismes de formation et emploi				
IUT GEA Université Perpignan Via Domitia	Directeur			1
	Assistante ingénieur de production			
Lycee Agricole Agricampus 66	Chargée de communication			
	Directeur			
	Directrice CFPPA		1	1
	Co-directrice FPCA			1
Ecole maternelle de Baixas	Directrice		1	1
Ecole primaire de Baixas	Directeur		1	
Entreprises Partenaires				
GAEC de l'Etoile	Bergers		1	1
SCV Laure de Nyls				
Cave de Rasiguères				
SCA de l'Etoile (Banyuls)				
Cave de Cases de Pene	Président		1	1
TotalEnergies Biogaz Roussillon	Directeur			
TotalEnergies Biogaz Roussillon	responsable digestat région Sud			
TotalEnergies Biogaz Roussillon	responsable digestat France			
TotalEnergies Biogaz Roussillon	Chargée d'Affaires Digestats			1
Consultant Indépendant				1
Oenotourisme				
Oenotourisme			1	
Associations Partenaires				
Autres partenaires commerciaux	Les Toques Blanches du Roussillon			
Cœuvre des Pupilles			1	
ASCO TET MILLAS (irrigation)				
ASCO TET Saint Esteve (irrigation)				
ASCO TET Sainte Marie (irrigation)				
ASA du canal de Rivesaltes (irrigation)				
ASA de Pezilla (irrigation)			1	1
Groupe Ornithologique du Roussillon (FNE),	Président			1
Fédération 66 des groupements de défense contre les organismes nuisibles	Directirece			
ACCA Baixas				
ACCA Calce				
Confrerie Dom Brial			1	
Commande Majeure du Roussillon				
Riverains				
Baixas Terroir, Culture et Patrimoine				
Arbre et Paysage 66				
Pyrénée solidarité				
"Nuisance Carrière"				
La Gazette de Baixas				
Associations Sportives et culturelles				
USAP				
Les Dragons Catalans				
SCAR ESCBAC				
VISA (Festival Photo Journalisme)				
Médias				
L'indépendant	Directeur Général Délégué			
L'indépendant	Rédacteur en chef			
TOTAL			32	37

"Données supprimées : Non Conforme RGPD"

A3 : Liste des personnes interviewées et thématiques concernées suite à l'atelier URBAL.

Personnes interviewées (ordre chronologique)	Thématiques abordées
Distillerie Grapsud	Equilibre économique de la distillerie. Le digestat de méthanisation pourrait représenter un risque de fragilisation pour la valorisation du compost normé produit par la distillerie
CUPMM	Enjeux territoriaux autour de la ressource en eau et programme d'actions. Historique des partenariats avec la cave Dom Brial (station de lavage, réseau de captages prioritaires).
CUPMM	Mise en œuvre du PSE actuel (2020-2026), financé par l'Agence de l'Eau RMC. L'appel à projet pour le prochain PSE (démarrage au 1 ^{er} janvier 2027) prévoit un autofinancement de 20 % par les porteurs de projet.
GAEC de l'Etoile	Installation et mise en œuvre de l'activité de vitipastoralisme à Calces : opportunités et contraintes
TotalEnergies	Expériences de l'épandage de digestat de méthanisation en grandes cultures et arboricultures. Contribution de TotalEnergies au partenariat avec Dom Brial
ACCA Baixas	Fonctionnement et financement des ACCA. Encensement de parcelles non cultivées (friches temporaires ou permanentes) : pré-requis, entente avec les vignerons pour le travail du sol, bénéfices, menaces sur la pérennité de la pratique
SAFER Occitanie	Implication de la SAFER dans le projet "coopération territoriale". Analyse réflexive sur le montage de la SCIC Terres d'Helios. Nécessité de prendre en compte la diversification agricole de l'activités des viticulteurs.
Chambre d'Agriculture	Pilotage du Schéma Directeur des Eaux Brutes Agricoles (SDEBA) ;articulation avec le plan de résilience pour l'eau porté par l'Etat.
Chambre d'Agriculture	Amélioration de la teneur en matière organique dans les sols : opportunités et perspectives vers une filière territorialisée. Financements par PSE publics ou privés.
Chambre d'Agriculture	Animation du SDEBA
ASA de Pezilla	Fonctionnement et articulation de différentes ASA dans le secteur de Baixas. Projets d'extension et de modernisation des réseaux d'irrigation réalisés et prévus
ADT66	Structuration de la promotion du territoire, mise à disposition et gestion d'outils de communication et sensibilisation : label "Destination d'excellence", animations et formations. Perspectives : intensifier la coordination d'opérations locales.
Sydetom66	Fonctionnement du Sydetom et partenariats locaux
œnologue conseil	Partenariat de 22 ans avec Dom Brial. Stratégies de valorisation des produits viticoles et de prolongation de l'activité en contexte de changement climatique, de contraction des ventes et d'évolution inattendue des attentes des consommateurs. Recherche d'arbitrage avec VICA pour la commercialisation des vins.
CD66	Vision et outils de la politique foncière des Pyrénées Orientales : rationalisation du foncier agricole indexée sur les enjeux de la ressource en eau. Diversification requise autour de l'activité viti-vinicole.
CD66	Raisons historiques et politique justifiant le maintien d'une intervention du CD66 dans le secteur de l'eau. Analyse des modalités de mise en œuvre des actions relevant du plan de résilience pour l'eau porté par l'Etat. Etudes prospectives à venir sur l'inventaire des ressources et besoins.
Civam Bio	Contributions à l'amélioration de la teneur en matière organique des sols
Agence de l'eau RMC	Modalités de mise en œuvre et financement des PSE "entrée Eau".

Annexe B : Schémas des chemins d'impacts

Chemins 1 : Préservation de la Ressource en eau

Chemins 2 : Dom Brial, acteur du lien social

Chemins 3 : Epandage de digestat brut de méthanisation

Chemins 4 : Soutien au vitipastoralisme

Chemins 5 : Création de la SCIC Les Terres d'Hélios

Chemins 6 : Etudiants, viticulteurs et guide de pratiques culturelles durables

CHEMINS D'IMPACTS

Préservation de la Ressource Eau

Ecueils potentiels :

- Communication mal adaptée ou insuffisante, préjudiciable à l'image de la cave et à sa crédibilité : Transparence mal calibrée (dans des médias friands de scoops), sous-communication (qui laisse prospérer la méfiance) et image d'opacité des caves coopératives en contexte de défiance environnementale
- Les fortes contraintes sur la ressource en eau installent des rapports de force de plus en plus tendus entre agriculteurs, viticulteurs, acteurs de la protection de l'environnement, population et professionnels du tourisme. En particulier, la viticulture est la cible de remises en cause : faut-il irriguer la vigne pour maintenir les rendements si la baisse des ventes conduit à distiller une partie de la production ? Faut-il poursuivre les projets d'irrigation sans disposer d'un état prévisionnel de la disponibilité de la ressource ?

P : Conditions Préalables

- * La cave dispose d'un système de suivi et de monitoring des pratiques culturelles et professionnelles et d'évaluation des rendements associés
- * La gouvernance interne de la cave s'appuie sur la transparence et l'équité participative de l'ensemble des adhérents : chacun est sollicité, les décisions sont ouvertement partagées.

Conditions de Réussite

- * R1 : Dans le cadre du projet de nouvelle station de lavage porté par la Communauté Urbaine de Perpignan, l'équité de participation financière des adhérents installée par la cave engage le soutien des coopérateurs au projet
- * R2 : La cave exploite les résultats des expérimentations et monte en compétence dans l'accompagnement technique des vignerons
- * R3 : La cave a recours aux subventions publiques pour accompagner massivement la transition vers des pratiques agro-écologiques

Conditions facilitantes ou stimulantes

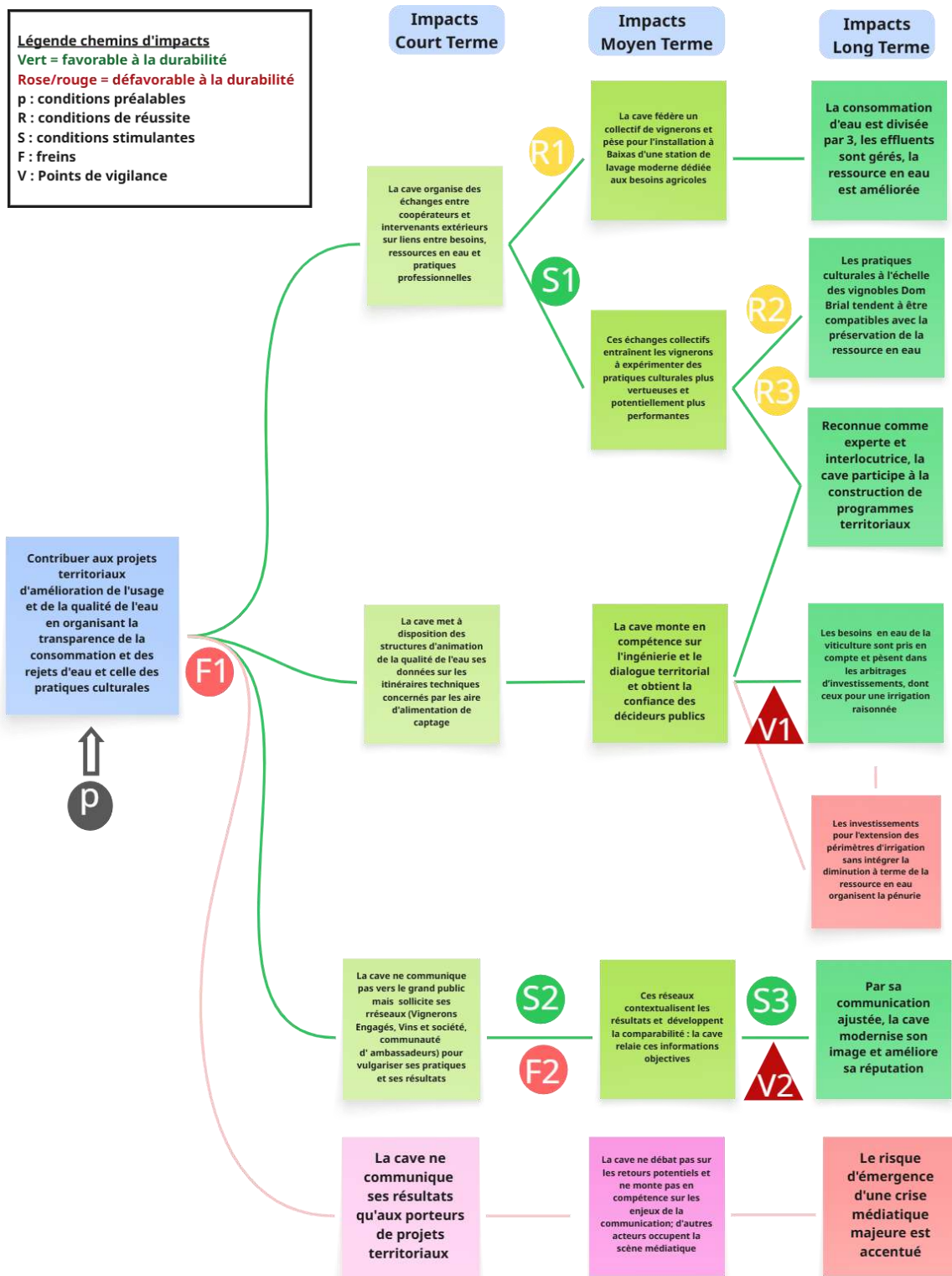
- * S1 : les caves coopératives apportent un conseil neutre sur les pratiques agricoles sans être sous l'influence des laboratoires et des industries phyto-sanitaires.
- * S2 : La cave s'appuie sur un acteur du lobbying tel que "Vin et Société" pour vulgariser le travail agricole et l'utilisation des produits phytosanitaires
- * S3 : le label "Vignerons Engagés" légitime une communication sur l'usage raisonné des produits phytosanitaires et sur la préservation des ressources

Points de vigilance

- * V1 : la volonté de la cave de maintenir la viticulture se heurte aux capacités du territoire pour soutenir la création de valeur économique par l'irrigation de la vigne
- * V2 : En raison de l'appétence des médias pour les scoops, la stratégie de la transparence expose la cave à un risque de scandale sur les pratiques agricoles et l'utilisation des produits phyto sanitaires; à contrario, un déficit de communication peut laisser la place à la méfiance.

Freins

- * F1 : la stratégie de transparence s'insère dans un climat de défiance envers la viticulture quant à son impact environnemental
- * F2 : les caves coopératives ont une image d'organisation complexe manquant de transparence



CHEMINS D'IMPACTS

Dom Brial, acteur du lien social

Ecueils potentiels :

- Distanciation des liens : entre les coopérateurs jeunes et vieux sur les modalités de partage de la valeur, entre coopérateurs et salariés sur l'implication dans la mise en oeuvre du programme d'événements annuels, entre les coopérateurs et l'administration de la cave compte tenu de l'éloignement géographique suite aux fusions successives
- Communication inadaptée : une communication appuyée sur un produit alcoolisé perd du crédit dans la société. Les coopératives doivent résister à l'image de la production de vins "entrée de gamme".
- Conflit d'intérêts : la cave cherche à augmenter la commercialisation de ses vins en région Occitanie, ce qui est également la stratégie de la SICA de commercialisation VICA à laquelle elle adhère

Conditions Préalables

- * Le tandem président/directeur partage les mêmes valeurs et la même vision
- * la notoriété de la cave s'appuie sur son histoire centenaire, son statut de 1^{er} cave coopérative des Pyrénées Orientales et sur une commercialisation locale très développée (plus de 50 % des ventes dans les PO).
- * la cave est reconnue pour porter les valeurs de la coopération, et pour cultiver l'honnêteté et l'intégrité dans ses relations internes et externes

Conditions de Réussite

- * R1 : La cave a internalisé des compétences en événementiel suite à une longue pratique d'animation diverses depuis les caveaux de Pia et de Baixas
- * R2 : La cave dispose d'un outil pour les expérimentations et tests de nouveaux produits : le "Chai terroir".

Conditions facilitantes ou stimulantes

- * S1 : le vin est porteur de messages de convivialité, plaisirs et lien social
- * S2 : les expériences collectives et émotionnelles sont valorisées dans les choix de consommation
- * S3 : La cave s'appuie sur les labels "Destination d'excellence" qui donne un cadre pour structurer la communication Grand Public et "Vignobles et Découvertes", pour lesquels elle a obtenu un score élevé
- * S4 : Chaque enfant reçoit sa bouteille, une cuvée dédiée est proposée aux parents

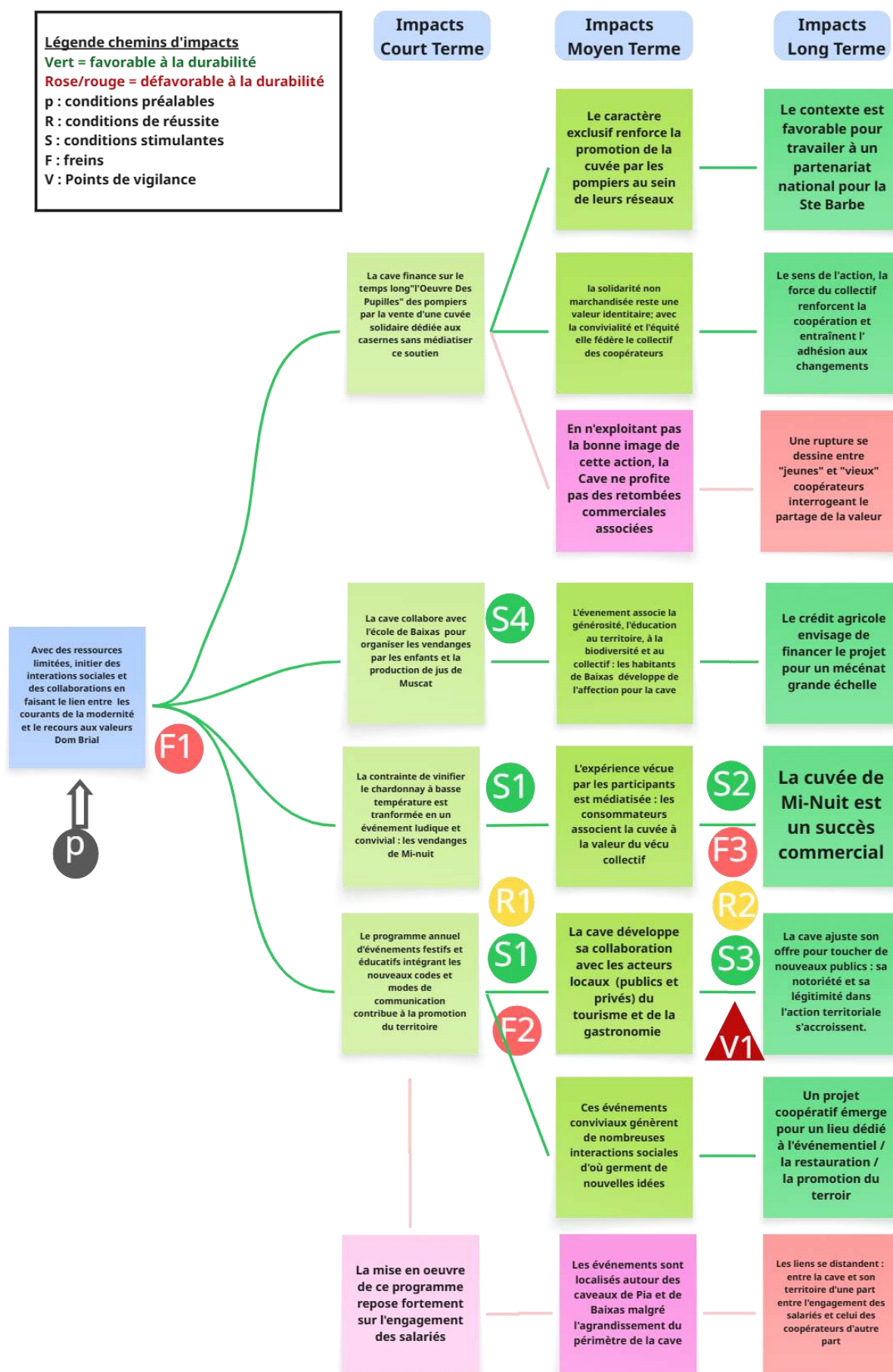
Freins

- * F1 : Les caves coopératives ont un déficit d'image auprès des consommateurs et des journalistes viticoles qui font et défont les réputations
- * F2 : Les tensions avec la mairie de Baixas limitent les synergies avec les acteurs et événements municipaux
- * F3 : La production de vin se heurte aux enjeux de santé publique

Points de vigilance

- * V1 : La cave doit articuler son projet de développement de commercialisation avec celui de la coopérative VICA à laquelle elle adhère

Légende chemins d'impacts
 Vert = favorable à la durabilité
 Rose/rouge = défavorable à la durabilité
 p : conditions préalables
 R : conditions de réussite
 S : conditions stimulantes
 F : freins
 V : Points de vigilance



CHEMINS D'IMPACTS

Epandage de digestat brut de méthanisation

Ecueils potentiels :

- Recours à un déchet présentant des risques potentiels de pollution et de nuisances olfactives et non compatible avec l'agriculture biologique
- Compétition entre les activités de valorisation de la Matière Organique qui pourrait nuire au maintien des filières/activités en place ; la coopérative Grap Sud à laquelle adhère Dom Brial se sent menacée par l'activité de méthanisation
- Distanciation : les logiques économiques, culturelles, organisationnelles entre vigneron et TotalEnergies ont de telles divergences qu'elles se révèlent incompatibles

Conditions Préalables

- * Des actions de sensibilisation de d'accompagnement des viticulteurs sont organisées autour des nuisances et bénéfices potentiels du digestat et du travail du sol requis (notamment pour éviter les fuites d'azote à l'atmosphère)
- * Le coût de l'unité Azote pour le viticulteur est nettement inférieur à celui des intrants chimiques ou organiques conventionnels
- * Le plan d'épandage est validé par la DREAL
- * La maison des Vignerons du Roussillon (ODG) valide l'épandage de digestat dans les cahiers des charges

Conditions de Réussite

- * R1 : TotalEnergies communique en toute transparence les résultats sur la qualité du digestat et sur les analyses de sol provenant des différents plans de contrôle et d'analyse auxquels il est soumis
- * R2 : Un dispositif de monitoring est mis en place par la Cave
- * R3 : TotalEnergies adapte la logistique aux différentes configurations des parcelles concernées
- * R4 : La valorisation de la biomasse du territoire est intégrée au PSE public (CUPMM) et/ou au PSE privé (Chambre Agriculture)
- * R5 : l'épandage de digestat fait l'objet d'une gestion stricte et de plans de contrôle pour éviter les pertes d'azote par volatilisation ou lessivage

Conditions facilitantes ou stimulantes

- * S1 : La Chambre d'Agriculture est associée au suivi et s'implique dans la valorisation des résultats

Freins

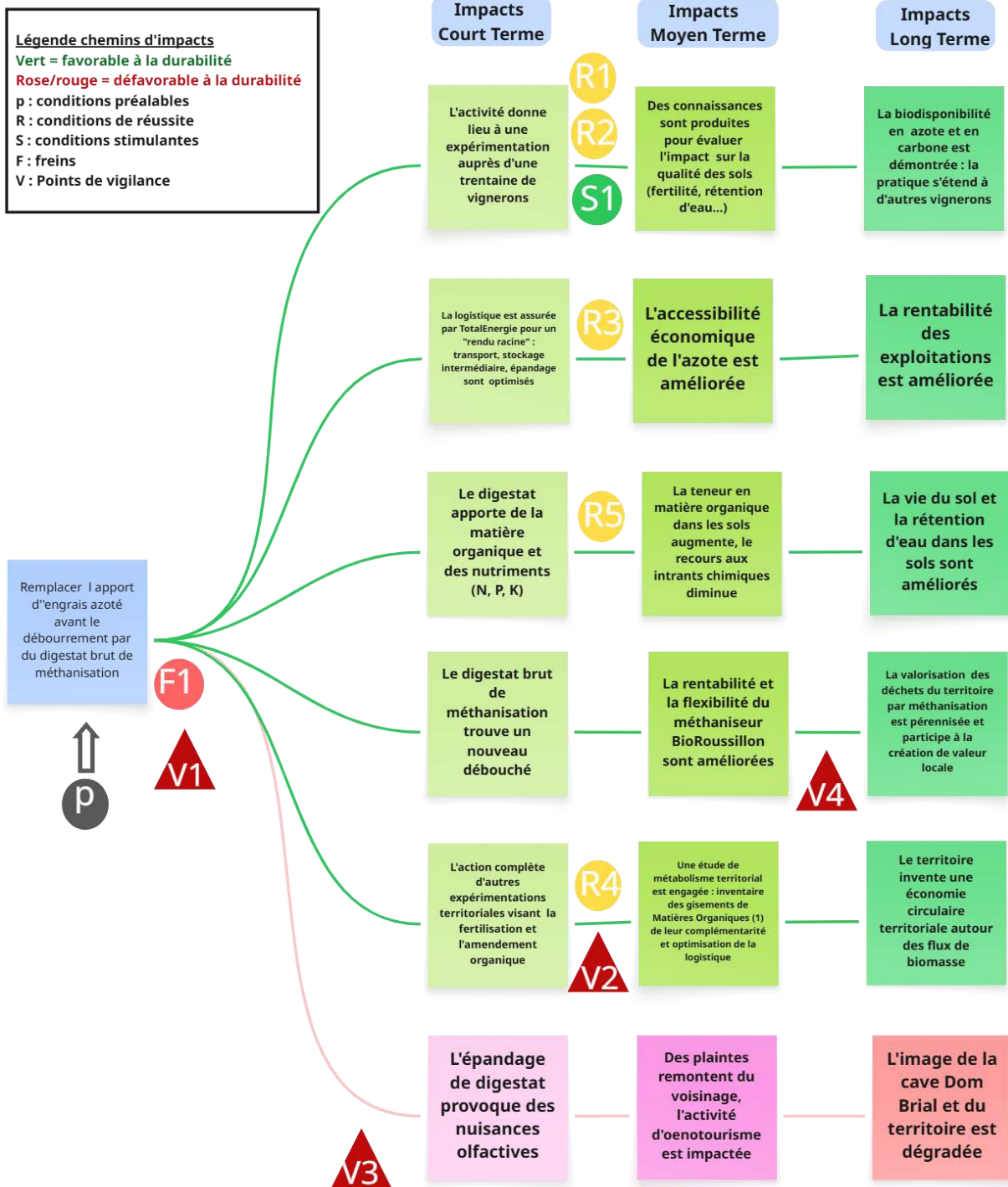
- * F1 : Le digestat n'est pas compatible avec l'agriculture biologique

Points de vigilance

- * V1 : Les viticulteurs gardent en mémoire l'épisode des "gadoues" et sont récalcitrants à l'idée d'avoir recours à un déchet, qui plus est provenant d'une multinationale.
- * V2 : L'équilibre économique de la coopérative de distillation Grap Sud est fragile. Elle a investi dans la valorisation de compost normé qui peut être impactée par les choix de fertilisation de ses membres (dont Dom Brial).
- * V3 : Un dispositif de communication et d'alerte, voire de concertation territoriale doit être mis en place en amont
- * V4 : La méthanisation devient une voie privilégiée pour la valorisation de la matière organique (dont les mouts et lies de raisins) au détriment d'autres filières et activités

Notes :

- (1) Compost normé, Broyats Verts Criblés (BVC), Engrais Verts, Biochar, Champost (champignonnière), fumier d'élevage...



CHEMINS D'IMPACTS

Soutien au Vitipastoralisme

Ecueils potentiels :

- Les décideurs publics privilégient le soutien aux activités économiques à forte rentabilité et ne s'intéressent pas au vitipastoralisme
- Le développement de l'activité n'est pas sécurisé : elle est mise en péril lors de sécheresse sévère

P : Conditions Préalables

- * Un, voire des bergers sont présents sur le territoire et veulent recourir au vitipastoralisme
- * Des vigneronns sont volontaires pour accueillir des troupeaux
- * Des associations de chasse prennent en charge l'ensemencement des friches temporaires ou permanentes pour accueillir le gibier
- * La cave accepte de mettre ses ressources (bases de données, savoir-faire, temps de techniciens) à disposition pour la traçabilité et la prévision des parcours de pâture

Conditions de Réussite

- * R1 : Les chasseurs coopèrent en pratiquant un encensement compatible avec l'alimentation du troupeau ; Les vigneronns coopèrent en assurant la préparation du terrain avant l'encensement
- * R2 : Les collectivités locales acceptent de prendre en charge une partie des coûts (à minima les semences) compte-tenu des services environnementaux rendus par le vitipastoralisme
- * R3 : le financement par les collectivités locales est conditionné à une évaluation des bénéfices de la pratique de vitipastoralisme

Conditions facilitantes ou stimulantes

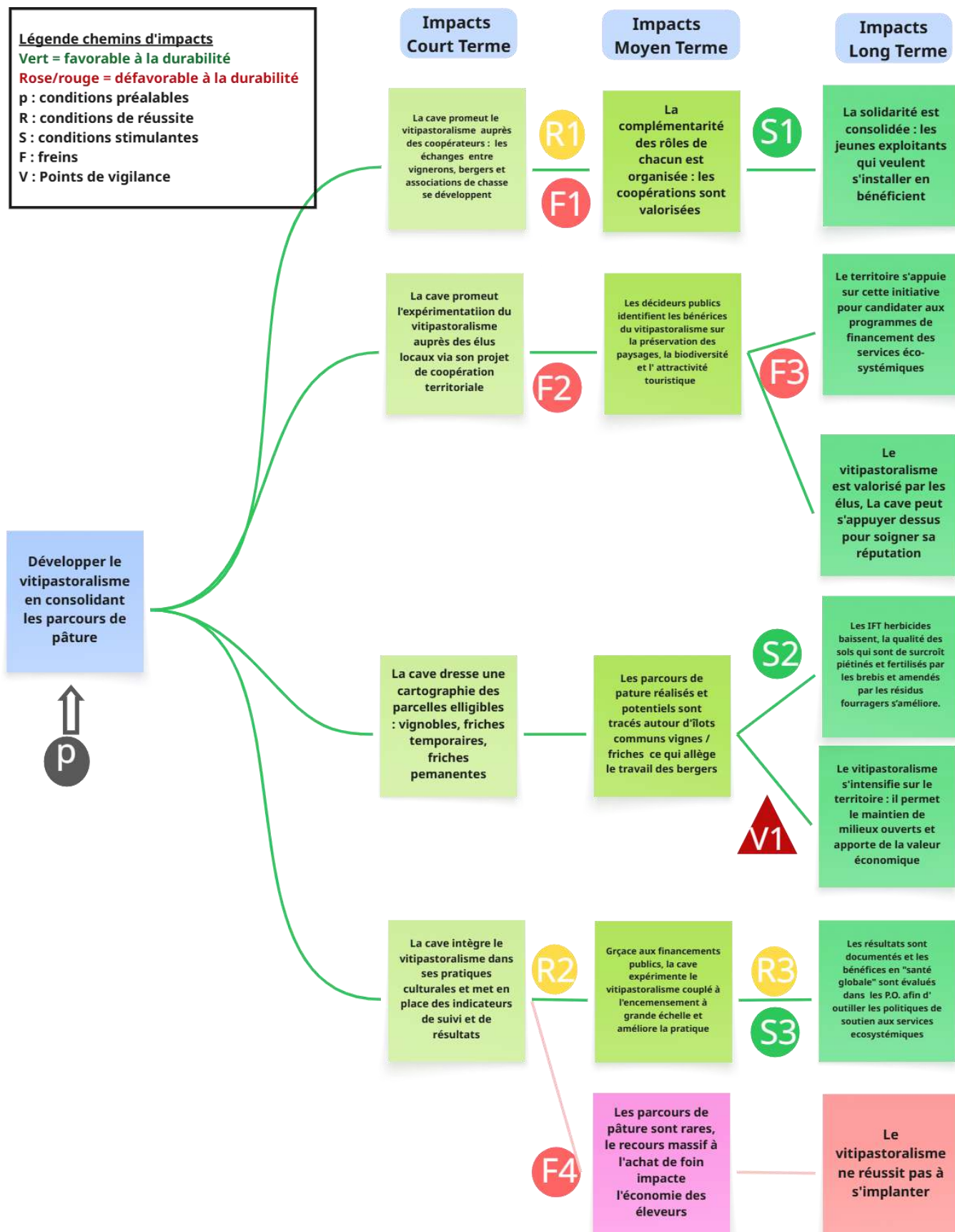
- * S1 : les nouvelles générations sont sensibles aux enjeux environnementaux et à la nécessité de travailler en interactions avec d'autres acteurs
- * S2 : le rôle d'intermédiation de la cave entre bergers et vigneronns facilite l'adoption du vitipastoralisme en remplacement du désherbage
- * S3 : les bénéfices sont d'autant meilleurs que les vigneronns sont en agriculture biologique

Freins

- * F1 : le métier de berger est dévalorisé dans la société
- * F2 : Le vitipastoralisme présente un faible poids économique et une faible rentabilité et donc peu d'intérêt pour les décideurs publics
- * F3 : le cloisonnement administratif des compétences dans les institutions freine leur engagement
- * F4 : Des sécheresses automnales et printanières répétées empêchent le maintien de l'enherbement des vignobles

Point de vigilance

- * V1 : l'extension du vitipastoralisme doit rester compatible avec des conditions de sécheresse sévère afin de ne pas mettre l'activité en péril



CHEMINS D'IMPACTS

Création de la SCIC Les Terres d'Hélios

P : Conditions Préalables

- * Pour faire face à la déprise foncière, la cave cherche une solution qui n'engage pas ses fonds propres ni ceux de ses adhérents et qui en même temps favorise l'installation de jeunes vignerons.
- * La cave dispose d'une bonne notoriété et d'une bonne réputation sur le territoire. Sa notoriété s'appuie sur son histoire centenaire, son statut de 1^{er} cave coopérative des Pyrénées Orientales et sur une commercialisation locale très développée (plus de 50 % des ventes dans les PO). Sa réputation est assise sur des produits de qualité et une image d'honnêteté et d'intégrité.
- * La cave porte une vision : faire de la sauvegarde du vignoble et du savoir-faire en viticulture une cause citoyenne.
- * La cave a pris le temps d'"Aller-vers" les collectivités territoriales pour interroger leurs besoins et leur vision

Conditions de Réussite

- * R1 : La cave a des compétences internes en ingénierie territoriale
- * R2 : La SCIC s'appuie sur un projet global visant à impulser et animer des actions de coopérations territoriales pensées dans la complémentarité
- * R3 : La SCIC s'appuie sur une appétence citoyenne pour faire partie d'une communauté attachée à la valorisation du terroir et de ses produits
- * R4 : La cave met en oeuvre le principe d'équité pour éviter les conflits internes : elle a établi un cahier des charges décrivant les spécificités du foncier à acquérir et a recours à une prestation de la SAFER pour fixer le prix des terres agricoles. "Le foncier, c'est ancré dans les tripes. Ça cristallise les tensions".
- * R5 : La SCIC est complétée d'une SCEA en capacité d'adapter son action aux évolutions de contexte et d'attentes des candidats à l'accession foncière.

Conditions facilitantes ou stimulantes

- * S1 : La parole de la cave a du poids car en cultivant l'"affectio cooperatis", elle engage le collectif de ses adhérents
- * S2 : les nouveaux maires sont plus ouverts au dialogue avec les différents acteurs du territoire
- * S3 : Sur les parcelles des vignobles Dom Brial, la vigne est actuellement la culture qui présente la meilleure rentabilité économique.

Freins

- * F1 : Les procédures administratives de création de la SCIC sont freinées par les tensions institutionnelles entre INPI et Tribunaux de Commerce (suite à la création du Guichet Unique - loi Macron 2015)

Notes :

- * CCAF : Commission communale (ou intercommunale) d'aménagement foncier



CHEMINS D'IMPACTS

Etudiants, viticulteurs et guide de pratiques durables

Ecueils potentiels :

- Distance intergénérationnelle : les divergences de centres d'intérêt, aptitudes, comportements,... installent de la défiance et impactent la collaboration
- La tension de la temporalité est de plus en plus marquée : les tendances de consommation sont éphémères alors que les cycles de la viticulture et les investissements de vinification s'inscrivent sur le temps long.
- Un attachement fort à la tradition ne permet pas de trouver les fenêtres marketing et communication pour maintenir les ventes

P : Conditions Préalables

- * La cave dispose de la traçabilité des pratiques culturales et des rendements à la parcelle pour toutes les exploitations (saisies sous Agreo SMAGG)
- * Les coopérateurs transmettent leurs données économiques, i.e. les charges d'exploitation à ventiler sur chaque parcelle.
- * En lien avec l'ICV, la cave a pu modéliser des typologies d'itinéraires techniques rentables et durables. Elle les a hiérarchisé pour créer un référentiel des coûts de production qu'elle peut également relier à l'évolution de la demande en vin.

Conditions de Réussite

- * R1 : La cave appuie ses données économiques sur des valeurs fiables qui font référence.
- * R2 : Le mécanisme des comptes et des soldes est décrypté pour permettre d'établir les plans d'affaires
- * R3 : L'IUT qui est en lien avec un éco-système de recherche et d'innovations mobilise l'intelligence collective
- * R4 : L'association au projet de divers acteurs académiques assoie sa longévité

Conditions facilitantes ou stimulantes

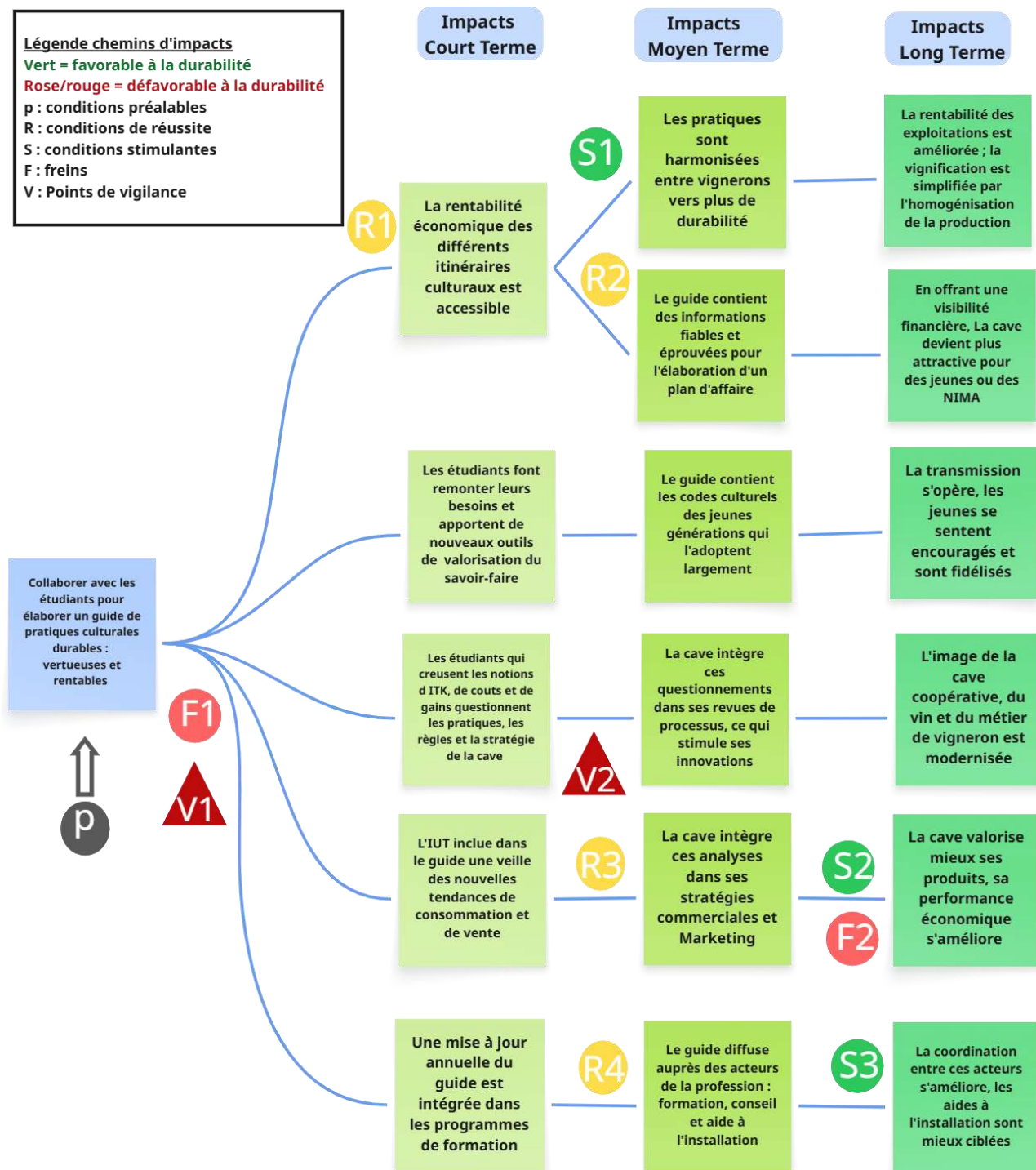
- * S1 : Avec un regard extérieur, les étudiants identifient le caractère exceptionnel de certaines pratiques culturales en Bio ou en HVE alors qu'il est perçu comme la norme en interne. Le "faire-savoir" valorise le "savoir-faire".
- * S2 : les jeunes d'aujourd'hui sont les consommateurs de demain
- * S3 : l'affichage d'une collaboration avec des étudiants facilite l'obtention de subventions

Freins

- * F1 : Les vigneron·ne·s ne souhaitent pas mobiliser des ressources de la cave "pour recevoir des conseils de jeunes qui ne connaissent pas le métier".
- * F2 : Les modes de consommation éphémères sont difficilement compatibles avec des cultures permanentes telles que la vigne

Points de vigilance

- * V1 : Pour certains coopérateurs, des jeunes qui n'ont pas l'expérience du métier ni de l'impact des conditions pédo-climatiques sur les rendements et la qualité des raisins n'ont pas les aptitudes pour la réalisation d'un guide de pratiques culturales
- * V2 : Des questionnements sans filtres peuvent conduire à des conflits intergénérationnels



Résumé

Face à la déconsommation de vin et au changement climatique, les Vignobles Dom Brial, première cave coopérative des Pyrénées-Orientales, souhaitent impulser un projet de coopération territoriale. Structuré autour de la création récente d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif de portage foncier, Les Terres d'Hélios, il vise à sécuriser le foncier, soutenir l'installation de jeunes vignerons, accroître la rentabilité de la filière viti-vinicole, augmenter la création de valeur sociétale pour le territoire et préserver les ressources. Une évaluation qualitative et participative de ce projet a été conduite dans le cadre d'un projet de recherche national : INNOGOUV. La méthode URBAL utilisée pour cette évaluation en *ex ante* et appliquée pour la première fois à une cave coopérative a permis la mobilisation d'un large panel d'acteurs. L'évaluation a permis d'élaborer des chemins d'impact, révélant un processus de « fabrication de la durabilité ». A partir d'interactions multiples, des apprentissages collectifs pourraient émerger autour de la recherche de solutions partagées, potentiellement redondantes. La cave jouant un rôle d'intermédiation entre le collectif des vignerons et les parties prenantes externes pourrait favoriser la mise en place de règles communes pour pérenniser les bénéfices de la coopération territoriale. L'évaluation met ainsi en lumière la notion de robustesse, définie comme la capacité d'un système à rester stable et propose d'élargir la mesure de la performance durable en introduisant des indicateurs de robustesse. Elle ouvre enfin sur des questions relatives à la caractérisation de la performance durable collective, de la gouvernance territoriale et du rôle des pouvoirs publics dans l'accompagnement de ces dynamiques.

Mots clés

Caves coopératives ; coopération territoriale ; performance durable ; indicateurs de robustesse et de durabilité.

Pour citer cet ouvrage : Mouchot Elisabeth (2025). Impulsion et animation d'un projet de coopération territoriale par une cave coopérative : chemins d'impacts et processus de contribution à la durabilité. Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. 40 pages.

Institut Agro Montpellier, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 02

<https://www.institut-agro-montpellier.fr/>

Ce diplôme de Mastère spécialisé® est une formation labellisée par la Chaire Unesco Alimentations du monde.



Formation accréditée par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)

