



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

Chemins d'impacts et processus
de contribution à la durabilité

Les synthèses d'Innogouv n° 4

Contexte et objectif

La filière viti-vinicole française traverse une crise profonde. La consommation de vin connaît un recul continu et, selon la Revue du Vin de France, elle aurait atteint en 2024 son plus bas niveau depuis soixante ans. Parallèlement, le changement climatique accentue les pressions : stress hydrique, événements climatiques extrêmes, baisses de rendement. Ces tendances combinées fragilisent fortement l'équilibre socio-économique de la filière. L'État a d'ailleurs lancé à l'automne 2024 un plan massif d'arrachage définitif. Dans les Pyrénées-Orientales, département le plus sec de France, près de 15 % du vignoble est concerné, avec à la clé des drames humains et un accroissement du risque de propagation des incendies.

Dans ce contexte, les Vignobles Dom Brial, première cave coopérative du département, cherchent à maintenir son potentiel de production et à fidéliser ses coopérateurs tout en contribuant à la durabilité de la filière et du territoire. Pour cela, la cave mobilise :

- Un ancrage territorial hérité de son lien au terroir et d'une culture ancienne de partenariat avec acteurs publics, privés et académiques ;
- Un savoir-faire technique et commercial et une expertise en ingénierie territoriale ;
- Un ancrage coopératif reposant sur une gouvernance démocratique, la recherche de compromis pérennes par la contractualisation, et des valeurs incarnées : partage, solidarité, équité, convivialité, transparence.

S'appuyant sur la création récente d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) de portage foncier, Les Terres d'Hélios, la cave a impulsé un projet de coopération territoriale, coconstruit avec des acteurs publics et privés, qui répond à trois grands enjeux dans une approche systémique :

1. Maintenir le potentiel de production agricole et la qualité paysagère ;
2. Créer davantage de valeur sociétale pour le territoire et renforcer la rentabilité de la filière afin de favoriser le renouvellement des générations ;
3. Adapter les pratiques culturelles au changement climatique et à la préservation des ressources environnementales.

Cette initiative s'inscrit pleinement dans le cadre du projet national de recherche INNOGOUV (1) porté par l'Institut Agro Montpellier, qui analyse les effets de la gouvernance et des innovations sur la performance durable des caves coopératives. Sollicité pour expérimenter une évaluation de ces effets par la méthode URBAL (2), la cave a perçu l'intérêt de cette collaboration et accepté de servir de cas d'étude.

La question centrale de ce travail est donc : en quoi une démarche de coopération territoriale impulsée par une cave coopérative peut-elle produire de la performance durable, et quels sont les leviers et conditions de son essaimage ?

(1) <https://www.innogouv.fr/>

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

Méthodologie

La méthode URBAL, outil qualitatif et participatif, a été conçue pour analyser les effets d'initiatives (souvent des innovations sociales) sur plusieurs dimensions de la durabilité : économique, sociale, environnementale, de gouvernance et de santé.

Deux originalités marquent l'application d'URBAL dans ce contexte :

- La méthode, prévue pour des évaluations ex-post, a été utilisée ici en ex-ante, comme outil d'appui à la conception et au lancement d'une dynamique territoriale ;
- L'objet de l'évaluation est une organisation privée, une cave coopérative, et non une initiative publique ou associative.
- La démarche d'évaluation a combiné les 3 étapes de la méthode :
 1. Contextualisation : sélection et documentation des activités liées au projet de coopération, élaboration d'une cartographie élargie des parties prenantes (près de 200 acteurs identifiés).
 2. Atelier participatif : 32 participants ont été réunis pour évaluer les activités sélectionnées, complété par 19 entretiens individuels approfondis.
 3. Restitution collective : 37 parties prenantes ont participé à une réunion saluée pour la forte mobilisation locale dont de nombreux maires du territoire.

Au total, huit activités ont été présentées à l'atelier d'évaluation participative, donnant lieu à l'élaboration de six groupes de chemins d'impacts, déclinés en schémas analytiques et récits à visée de communication.

Résultats

Elaboration des chemins d'impacts

Les chemins d'impacts visent à reconstituer les chaînes de causalité pour rendre compte à long terme des effets potentiels ou réels des activités engagées. Sans ignorer les écueils possibles, ils reposent sur une « fiction positive », pour éclairer les trajectoires de durabilité.

• **Chemins 1 – Préservation de la ressource en eau** : la fédération d'un collectif de vignerons autour d'une station de lavage sécurisée (évaluation ex-post) induit la capacité à peser sur les décisions territoriales. L'organisation de la transparence des pratiques culturelles dans les aires de captage prioritaire (évaluation ex-ante) moderniserait l'image de la cave et lui permettrait de s'affirmer comme acteur incontournable de la préservation de l'eau. En retour cela pourrait l'exposer à un fort risque médiatique.

• **Chemins 2 – Dom Brial, acteur du lien social** : la valorisation de la solidarité à travers une cuvée caritative (évaluation ex-post) renforce la dynamique coopérative. L'impulsion renouvelée et l'animation d'un programme d'événements territoriaux autour du lancement de la SCIC (évaluation in-itinere) pourrait apporter retombées commerciales et interactions fécondes en termes de dynamisme économique et territorial mais révèle des risques de distension des liens entre coopérateurs et salariés.

• **Chemins 3 – Epandage de digestat brut de méthanisation** : un partenariat avec TotalEnergies est en construction pour expérimenter avec une trentaine de vignerons l'utilisation de ce déchet en fertilisant azoté (évaluation ex-ante). Il pourrait révéler un potentiel agronomique et économique intéressant et l'expérimentation pourrait alimenter les réflexions territoriales autour de la création d'une économie circulaire locale pour la valorisation de la biomasse dans les sols. Par contre l'image de la multinationale et le recours à un déchet génère de la défiance auprès des vignerons et auprès des acteurs ayant investi dans la valorisation de composts normés.

• **Chemins 4 – Soutien au vitipastoralisme** : La cave pourrait soutenir la réimplantation de cette pratique ancestrale en mettant à disposition ses données (caractérisation des parcelles, pratiques culturelles) et outils de traçabilité pour faciliter l'élaboration des parcours de pâture (évaluation ex-ante). Il y aurait des opportunités de bénéfices agronomiques, environnementaux, de contractualisation de services écosystémiques et de diversification d'activités qu'il faudrait malgré tout sécuriser face à la sécheresse.

• **Chemins 5 – Création de la SCIC Les Terres d'Hélios** : un dialogue a été installé avec les collectivités locales pour inclure leurs attentes dans les statuts de la SCIC déposé au printemps dernier (évaluation ex-ante). Cette posture d'écoute et de l'aller vers de la cave pourrait dessiner un renouvellement du dialogue territorial et bénéficier en retour à la mobilisation de financements. D'autres bénéfices pourraient en découler en termes d'aides à l'installation et de renouvellement des adhérents sous réserve que la cave s'outille pour accompagner les projets de diversification portés majoritairement par les candidats à l'installation.

• **Chemins 6 – Etudiants, viticulteurs et guide de pratiques culturelles durables** : confiée à des étudiants (évaluation ex-ante), elle ouvrirait à un potentiel de modernisation de la cave, d'amélioration de son attractivité et de consolidation des dispositifs territoriaux d'accompagnement à l'installation sous réserve que les vignerons dépassent leurs a priori sur l'inexpérience des jeunes. L'évaluation soulève aussi les difficultés de concilier temporalités longues de la viticulture et évolutions rapides du marché

Caractère performatif d'URBAL

Bien qu'employé dans un contexte inhabituel, URBAL s'est révélé être à la fois un puissant outil de collecte de données pour l'évaluation et un outil performatif en renforçant l'engagement collectif autour du projet de coopération territoriale.

Interprétation et enseignements

Les six groupes de chemins d'impact révèlent des effets convergents et diversifiés à long terme qui contribuent à la durabilité. Ils sont regroupés en six catégories :

1. Renouvellement du dialogue territorial
2. Diversification des activités économiques et sociales ;
3. Gouvernance interne de la cave consolidée et élargie ;
4. Synergies économiques durables fondées sur un lien social fort ;
5. Préservation collective des ressources (eau, sols, foncier) ;
6. Renforcement de la confiance, inclusion, appartenance et transmission.

L'analyse des résultats montre que la cave par cette dynamique de coopération territoriale met en oeuvre un processus de « fabrication » de la durabilité » : création d'interactions, écoute des besoins, apprentissages collectifs, recherche de solutions partagées. Cette posture tournée vers l'innovation engage ensuite une boucle de rétroaction qui articule tâtonnements / expérimentations et évaluations / capitalisation, la cave jouant le rôle d'intermédiaire entre le collectif de vignerons et les partenaires extérieurs. La cave peut alors s'appuyer sur sa pratique interne de la contractualisation pour fixer des règles communes avec ses partenaires afin de sécuriser dans le temps les bénéfices de la coopération territoriale.

Cette posture s'appuie aussi sur les forces capitalisées par la cave : notoriété et réputation associées à ses retombées socio-économiques, affectio cooperatis (maintien d'une communauté d'intérêt entre ses membres) et fidélités aux principes et aux valeurs des coopératives. Autant de leviers pour mobiliser acteurs externes et adhérents autour d'intérêts partagés.

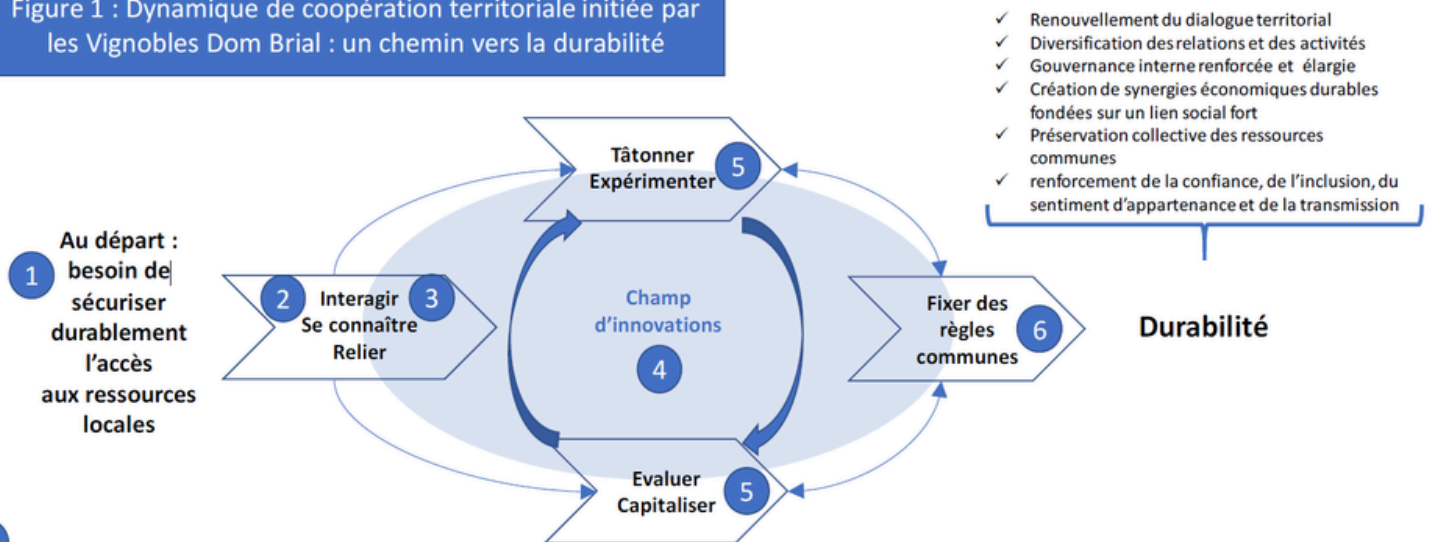
Forces / leviers aux différentes étapes:

1. Mobiliser les ressources internes : expertises techniques et compétences en ingénierie territoriale pour le recours aux financements publics
2. Activer l' « aller-vers » et l'écoute des parties prenantes
3. Entretenir la réputation et la notoriété
4. Innover en permanence dans une approche systémique
5. Soigner « l'affectio cooperatis » et la mobilisation du collectif
6. Recourir aux principes et aux valeurs de la coopération

Freins / points de vigilance tout au long du processus

1. Distanciation des liens
2. Incertitudes dans la gestion de risques sociétaux
3. Spécialisation/recherche d'optimisation sous multiples contraintes

Figure 1 : Dynamique de coopération territoriale initiée par les Vignobles Dom Brial : un chemin vers la durabilité



Ces effets à long terme conduisent à introduire la notion de robustesse comme dimension nouvelle de la performance durable dans un contexte de poly-crisis. Inspirée des travaux d'Olivier Hamant, la robustesse désigne la capacité d'un système à rester stable (court terme) et viable (long terme) malgré les fluctuations dans son environnement. L'analyse propose d'élargir la mesure de la performance durable en introduisant des indicateurs de robustesse qui pourraient être construits autour des axes suivants :

- Interactions territoriales : qualité, diversité et durabilité des liens partenariaux.
- Diversification des activités et des outils : variété des réponses disponibles face aux incertitudes.
- Adaptabilité : capacité d'ajustement des solutions et des règles collectives.

Enfin l'analyse soulève des interrogations qui ouvrent des perspectives de recherche :

- Quel périmètre considérer pour mesurer la performance durable : la cave seule ou l'ensemble du système cave-territoire ? Une étude socio-économique des réseaux de relation de la cave permettrait-elle d'y répondre ?

- Comment mesurer une performance durable collective et assurer une répartition équitable des bénéfices issus de la coopération territoriale ?
- Est-il possible et pertinent pour outiller la durabilité de transposer les principes de la gouvernance des coopératives à une échelle territoriale ?
- Quel rôle doivent jouer les pouvoirs publics pour soutenir ces dynamiques collectives bénéfiques au territoire sans brouiller la frontière entre intérêt coopératif et intérêt général ?

Auteurs

Elisabeth Mouchot