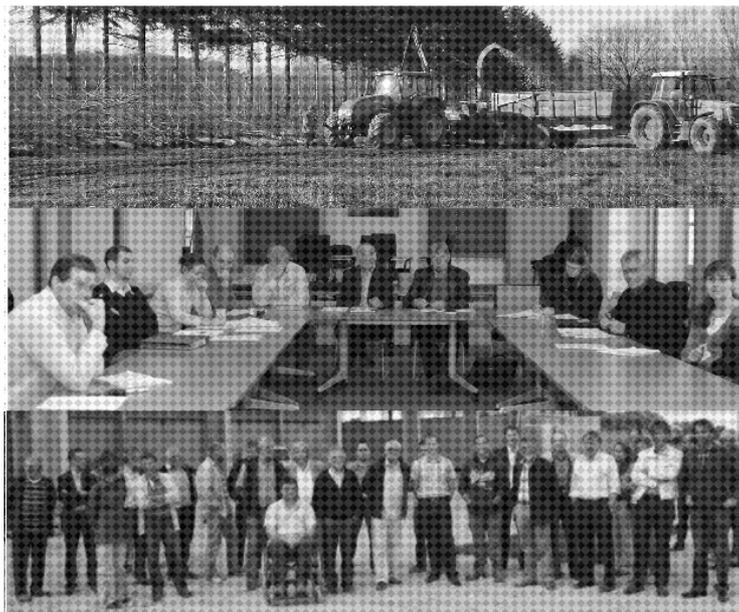




Guide pour l'accompagnement à la structuration de filières bois énergie sur un territoire



Préambule

Depuis le lancement des appels à projet CRE et du Fond chaleur, le développement de chaufferies bois industrielles ou de réseaux de chaleur urbains chauffés au bois activent la structuration de circuits d'approvisionnement régionaux voire nationaux.

En même temps, le développement du chauffage automatique au bois déchiqueté dans les territoires ruraux, soutenus par les plans bois énergie régionaux au travers de réseaux de chaleur communaux ou d'équipements tertiaires chauffés au bois a convaincu de nombreux élus de se rapprocher des détenteurs de la ressource en bois sur leur territoire.

Ce contexte vient renforcer l'apparition de circuits courts d'approvisionnement en bois énergie, pour venir à la fois compléter les circuits à une plus large échelle et répondre à une demande très localisée. Dans les régions où la forêt communale est présente, l'autoconsommation du bois énergie produit par les collectivités se développe. Ailleurs des rapprochements entre les acteurs publics, maîtres d'ouvrage de chaufferies, et privés, détenteurs de la ressource, germent et même par endroit prennent racine grâce à la formalisation de structures commerciales mixtes (type coopératives). On constate sur des régions comme la Bretagne ou les Pays de la Loire, que souvent les agriculteurs exploitant le bocage ont su trouver leur place dans ce type d'organisation. Pour aller plus loin dans la mobilisation de bois sur ces territoires ruraux, les propriétaires forestiers devront en faire de même.

En Bretagne, plusieurs dynamiques territoriales coexistent sur le marché du bois énergie. Elles poursuivent trois enjeux principaux qui se recoupent derrière la mise en place d'une filière bois énergie :

- La gestion de l'environnement et la réduction de la dépendance énergétique aux énergies fossiles
- L'entretien des boisements, la valorisation du patrimoine boisé et de sa gestion
- La diversification et la valorisation du tissu socio-économique

Ce document, réalisé par l'association Aile, a pour objectif de guider les acteurs d'un territoire à mettre en place ce type de filière. Il propose d'aborder la question en deux temps :

- Une phase de diagnostic pour engager la démarche de territoire
- Une seconde phase, après maturation de la première, d'étude technico-économique et juridique de la faisabilité du projet de filière locale

Ces deux étapes sont des préalables à la création d'une filière opérationnelle. Différentes formes d'organisation en circuit court existent aujourd'hui et commencent à obtenir des retours d'expérience. Plusieurs enseignements peuvent d'emblée être tirés de la mise en place de certaines expériences. La mobilisation de tous les acteurs du territoire, le portage politique, l'interconnaissance des acteurs, l'animation de projet, la définition d'un projet fédérateur, la professionnalisation de la filière, la taille de territoire pertinente, le bon dimensionnement économique sont les clés de réussite des futurs projets.

Quelques définitions

Qu'est ce qu'intègre cette notion de structuration de filières bois énergie sur un territoire?

La chaîne logistique :

La mobilisation de bois pour la production de bois énergie mobilise les propriétaires et gestionnaires de boisements, les prestataires de travaux agricoles ou forestiers, les transporteurs. Un fois ce bois coupé, façonné ou broyé, l'étape de séchage et de conditionnement fait appel à de nouvelles compétences et outils de production. Enfin la commercialisation est une tâche à part entière qui est essentielle pour réussir à valoriser un produit sur un territoire, en circuit court et satisfaire un client.

Une cohérence géographique :

Face à la multiplicité des acteurs et compétences, l'approvisionnement en circuit court nécessite la mise en place de filière locale avec une dimension territoriale et multipartenariale. Ces acteurs locaux qui entretiennent des relations techniques, économiques et contractuelles pour satisfaire les besoins d'un consommateur final, doivent avoir comme dénominateur commun l'implication sur le territoire. Le dialogue entre eux est nécessaire pour assurer une cohérence géographique qui organisera l'offre sur des territoires.

Un territoire pertinent :

La notion de circuit court fait référence à un territoire. Le choix de l'échelle de territoire pour organiser une filière locale est fondamental. Il doit prendre en compte l'entrée culturelle et politique du projet, c'est-à-dire que les enjeux des uns et des autres doivent être partagés. Il doit aussi prendre en compte l'entrée économique du projet avec un marché captif compatible avec l'offre existante. Pour cela il ne faut pas négliger La dimension temporelle : en effet, les projets consommateurs qui constituent le marché sont longs à murir et peuvent prendre plusieurs années entre le stade de réflexion et la phase de fonctionnement.

Quelle est la bonne échelle pour développer ce circuit court ?

L'échelle communale :

Ainsi, certains circuits courts sont organisés à l'échelle communale soit par l'autoconsommation du bois issu de la forêt publique, soit par la mobilisation d'un agriculteur de la commune qui gère l'activité commerciale avec le soutien de la commune. Ce type de circuit n'a généralement pas vocation à croître en terme de chiffre d'affaire, il répond à un client précis.

L'échelle intercommunale :

Certains circuits courts se sont organisés à l'échelle intercommunale pour répondre à un ou deux clients consommant plusieurs centaines de tonnes de bois. La mobilisation de bois bocager ou forestier chez plusieurs propriétaires privés nécessite alors une coordination qui est généralement gérée par le bénévolat dans le cadre d'une association qui a le marché avec les chaufferies bois. L'association crée alors un service sur le territoire pour valoriser une ressource locale souvent coûteuse à mobiliser.

L'échelle territoriale :

Dans le cas où le circuit court doit répondre à une demande croissante de nouveaux clients ou de nouveaux fournisseurs de matière première, le fonctionnement associatif atteint ses limites et l'embauche de personnel devient nécessaire pour professionnaliser la filière locale. Dans ce cas là le circuit court peut être organisé par l'intermédiaire d'une société privée (Sa, Sarl) ou d'une société coopérative publique-privée (Scic) à une échelle plus large qui devra rester pertinente et cohérente, par exemple celle du pays ou du département. Cependant cette croissance entraîne généralement l'apparition d'un palier délicat à franchir pour une société jeune commercialisant un produit à faible valeur ajoutée : les charges de structures lié à l'embauche augmentent à un niveau qui impose d'accroître significativement le chiffre d'affaire et de diminuer les coûts de revient. En même temps le besoin de trésorerie atteint rapidement un niveau tel que la structure doit anticiper et mobiliser des ressources financières. Le chiffre d'affaire peut augmenter rapidement en diversifiant l'activité et à plus long terme en développant les débouchés vers des chaufferies bois. Le coût de revient peut diminuer en mutualisant le matériel ou en mélangeant les matières premières coûteuses et moins coûteuses.

Sommaire

1. AU PREALABLE, ENGAGER UNE DEMARCHE DE TERRITOIRE	5
2. ENSUITE, ANIMER UNE DEMARCHE TERRITORIALE	6
3. INDEX DES FICHES - OUTILS	7

1. Au préalable, engager une démarche de territoire

Entre l'idée d'une filière bois énergie locale et la conduite du projet consistant à mettre en place cette organisation, il est nécessaire de poser les fondations du projet. L'étape de définition du territoire, de diagnostic et partage des enjeux, et de mobilisation des acteurs est incontournable. Sa durée est variable selon l'histoire et le contexte local.

Objectif :

Etablir la liste des enjeux propres au territoire et formuler les arguments pour convaincre, mobiliser et fédérer un maximum d'acteurs concernés.

Initier un jeu d'acteurs sur la question et faciliter l'apparition d'un groupe de réflexion et d'un porteur de projet.

Informé le territoire, créer une culture commune et formuler le projet collectif.

Contenu :

Informé : Présentation générale en réunion publique sur le bois énergie et son intérêt de façon à ce que tous les acteurs parlent le même langage.

Diagnostiquer :

- Définition du territoire cohérent
- Chiffrage de la consommation potentielle dans tous les secteurs (collectivités, entreprises, particuliers)
- Inventaires des entreprises concernées par le schéma logistique général d'une filière bois énergie - Fiche 1
- Descriptif de l'état actuel de la filière bois énergie (bois bûche...) - Fiche 2
- Evaluation rapide de la ressource disponible - Fiche 3

Se projeter : Visite d'un cas concret et panorama en salle des scénarios existants et des retours d'expérience.

Concerter : le début de la phase de concertation peut consister à formuler et hiérarchiser une liste d'enjeux pour le territoire. Les personnes concernées par les enjeux identifiés sont invitées à rejoindre la concertation.

Piloter : formuler le projet de territoire, définir le porteur de projet et organiser l'animation du projet et de la dynamique du groupe.

Cible :

Tous les habitants du territoire, en particulier les collectivités (élus et agents), les détenteurs de la ressource et les entreprises.

Les structures assurant le développement du territoire (institution, association) doivent être associées pour rechercher dès le départ des complémentarités avec les politiques locales existantes.

Moyens :

Portage du travail d'information et de diagnostic par une collectivité ou une association rayonnant sur le territoire de projet.

Cette première étape dure 6 mois à 1 an dans le meilleur des cas où des projets de chaufferies collectives sont déjà lancées sur le territoire. Cette étape demande une appropriation du sujet et éventuellement l'affectation d'un salarié de la structure porteuse pour animer ce travail. En parallèle un prestataire peut être recruté pour aller plus loin.

Accompagnement par des structures ressources possible.

Moyens financiers : contrats de pays, contrat de territoire, Leader, financement des collectivités etc...



Pour aller plus loin :

L'Association AILE peut intervenir lors d'une réunion réunissant tous les partenaires potentiels pour présenter le sujet. Elle peut vous orienter vers un territoire qui a engagé une démarche similaire.

Un territoire cohérent doit afficher un potentiel cohérent entre l'offre en bois et la demande. Les expériences ont montré que celui-ci est généralement plus vaste que l'intercommunauté mais plus réduit que l'échelle départementale, pour permettre l'interconnaissance des acteurs.

La consommation d'énergie sur un territoire peut être déterminée avec le soutien d'une ALE ou avec la participation du Conseiller en Energie Partagé du territoire. Souvent, dans le cadre d'une réflexion sur le développement d'une filière bois énergie, une enquête a été réalisée auprès des collectivités, pour connaître l'état des lieux des systèmes de chauffage et les projets de réhabilitation ou de construction à venir.

Le développement des chaufferies bois est accompagné par AILE (cf. site Internet rubrique bois énergie) dans le cadre du Plan bois énergie Bretagne.

Plusieurs filières locales bois énergie existent dans l'Ouest. Aile peut vous mettre en contact avec les personnes référentes.

Vu la diversité des enjeux liés au bois énergie, le fait de les lister initie la création d'un jeu d'acteurs qu'il faudra comprendre pour anticiper les tensions dans l'avenir.

Le travail d'animation et le portage politique sont centraux dans ce type d'initiative. L'avancement du projet sera marqué par de nombreux allers et retours pour intégrer de nouveaux partenaires en cours de projet et de nouveaux éléments au diagnostic.

2. Ensuite, animer une démarche territoriale

Une fois le territoire connu, une culture commune partagée, un projet collectif formulé et la volonté d'aller plus loin approuvée par tous, la faisabilité peut être testée.

Avant d'aller plus loin, il faut laisser le temps à la maturation du projet. En effet, l'absence de chaufferie bois sur le territoire, l'absence d'entreprises privées maîtrisant certaines étapes logistiques ou l'absence de détenteurs de la ressource dans le collectif sont des signes qui indiquent que la mobilisation n'est pas suffisante et qu'il est trop tôt pour tester la faisabilité de la filière.

A contrario, il est délicat d'attendre pour avancer que se mette en place une configuration favorable à la prise en compte de tous les enjeux à la fois. Ceux-ci étant hiérarchisés en amont, il faudra veiller à y répondre au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Une fois levé les obstacles au démarrage du projet, le porteur de projet identifié a la délicate tâche de clarifier le jeu d'acteurs pour former le groupe de réflexion qui participera au comité de pilotage et aux groupes de travail.

Objectif :

Faire naître du groupe de projet une volonté commune de s'engager dans le projet partenarial.

Définir une gouvernance de projet sur le territoire.

Engager tous les partenaires sur un schéma technico-économique partagé.

Valider la faisabilité économique.

Choisir un montage juridique respectant le leadership et la gouvernance attendu.

Professionaliser la filière bois énergie.

Contenu :

Etablir le partenariat pour tester la faisabilité du projet :

- Rappel du projet fédérateur et des enjeux pour le territoire validés en amont,
- Présentation de l'équipe d'animation du projet et des acteurs impliqués,
- Réalisation d'une carte des compétences disponibles et nécessaires pour une filière bois énergie qui répondra aux enjeux identifiés,
- Identification et rencontre des groupes d'acteurs pour déterminer leurs spécificités (attentes, atouts, craintes),
- Analyse stratégique partagée selon un diagramme SWOT,
- Synthèse sur le fonctionnement du jeu d'acteur et engagement de chacun. Positionnement dans le diagramme des filières locales - Fiche 4,
- Proposition d'une méthode pour réaliser l'étude de faisabilité (interne, externalisée, quels outils, rôles des acteurs, groupes de travail...).

Réaliser l'étude de faisabilité :

- Caractérisation de l'offre et de la demande sur le territoire, définition d'une organisation logistique,
- Elaboration d'un prévisionnel de l'activité et du plan d'affaire,
- Définition des relations contractuelles entre les acteurs impliqués dans la filière.

Professionaliser la filière en assurant :

- la bonne gestion de la ressource,
- la sécurité des chantiers,
- la gestion des stocks de combustibles,
- la garantie d'une qualité de service au client,
- l'argumentation commerciale et la communication.

Moyens :

Accompagnement par des structures ressources

Portage financier par le maître d'ouvrage

Participation éventuelle des partenaires potentiels du projet

Contrats de pays, contrat de territoire, Leader, Plan Bois énergie, autres (BDI, appel à projet...)

Cette seconde étape dure en général 1 an en fonction du degré de maturité du projet et de acteurs au moment du démarrage.



Exemple de réflexion

La réalisation d'un projet de filière bois énergie peut consister par exemples à apporter un soutien (technique, économique) pour le développement d'une activité existante sur le territoire, à provoquer une consolidation de l'activité d'un acteur déjà existant ou enfin à créer une nouvelle activité économique.

La rencontre de territoires déjà expérimentés et l'implication sur le territoire étudié des acteurs déjà concernés par l'activité de production ou de consommation de bois énergie permettront de dresser la liste des compétences recherchées.

A partir de l'examen des compétences et des caractéristiques des groupes d'acteurs, le projet par exemple de soutien, consolidation ou création d'activité fera l'objet d'une analyse stratégique pour préciser le plan d'action à développer (formation, investissement, développement de débouchés, embauche...) - Fiche 5



Pour aller plus loin :

Aile peut vous accompagner pour faire un audit des ressources disponibles pour la réalisation du projet et faire l'analyse des meilleures pratiques adaptées (itinéraires techniques, mode de contractualisation, méthode de mesure de la qualité des produits).

Aile propose une méthode d'accompagnement de cette étude - Fiche 6. Si l'étude est réalisée en interne, il faudra songer pour la conclusion de ce travail consistant à mettre sur pied une activité économique à mobiliser les compétences en comptabilité, en analyse financière et juridique.

La construction du maillage partenarial pour identifier l'implication de chacun - Fiche 7 – est utile pour définir les relations contractuelles. Aile propose en amont de réalisée un panorama des statuts qui peuvent répondre à ce type d'organisation.

Il est possible d'être formé ou de faire réaliser des plans de gestion du bocage sur les exploitations agricoles intéressées. Certaines expériences ont aussi mis en place des chartes sur la mobilisation de la ressources ou sur la mise en place du service de production/livraison de bois énergie.

Chaque année une formation adéquate combustible/chaufferie est proposée par Atlanbois – AILE – CRER.

3. Index des fiches - outils

Fiche 1 : les étapes et les acteurs de la filière bois énergie

Fiche 2 : l'utilisation de la ressource bois dans la filière bois énergie

Fiche 3 : Evaluation rapide de la ressource disponible sur un territoire

Fiche 4 : Diagramme des filières locales

Fiche 5 : Analyse des compétences

Fiche 6 : Tableur pour le calcul du prévisionnel d'une entité de commercialisation de plaquette sur un territoire

Fiche 7 : Construire le maillage partenarial pour identifier l'implication de chacun

Fiche 1 : les étapes et les acteurs de la filière bois énergie

Schéma d'organisation général d'une filière bois énergie :

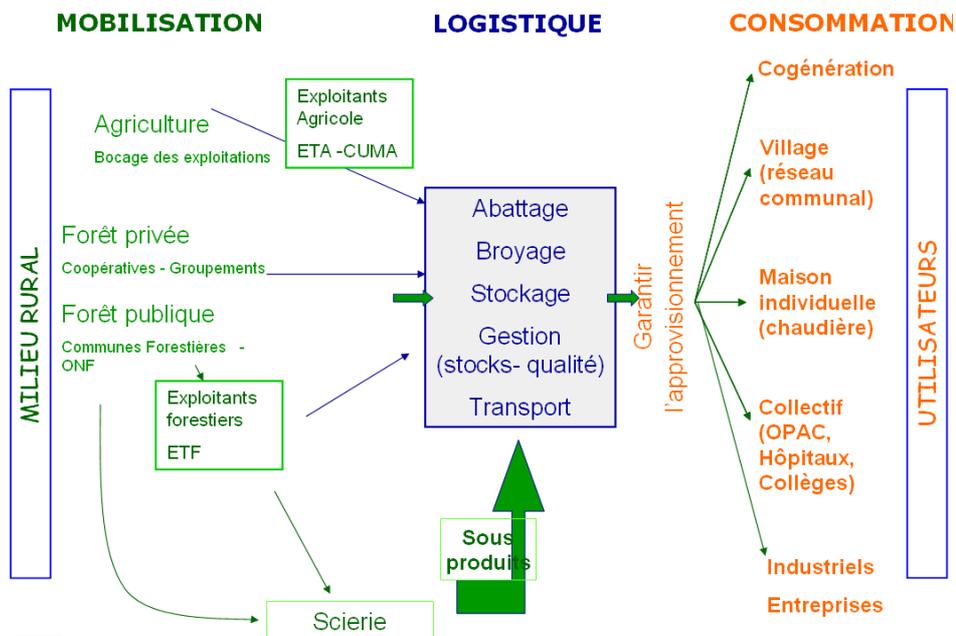
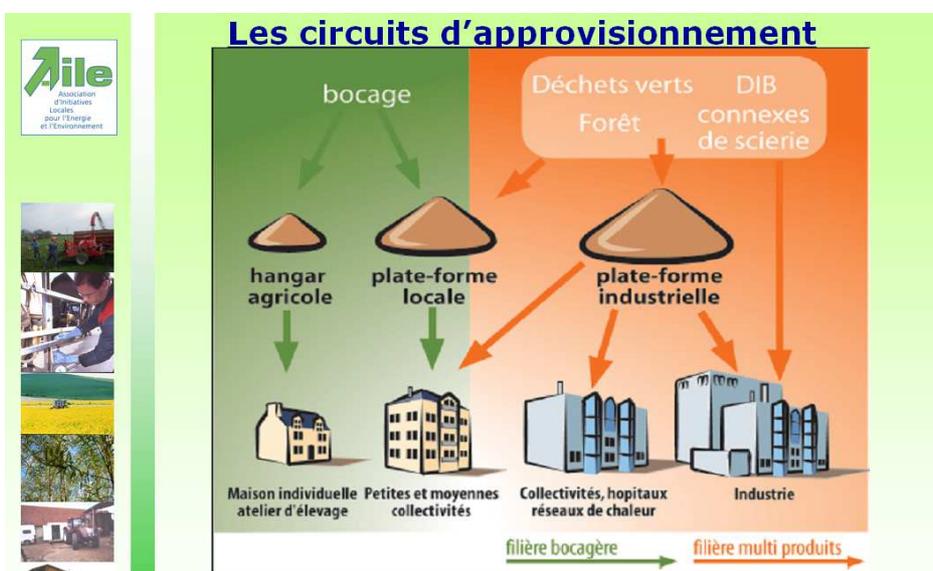
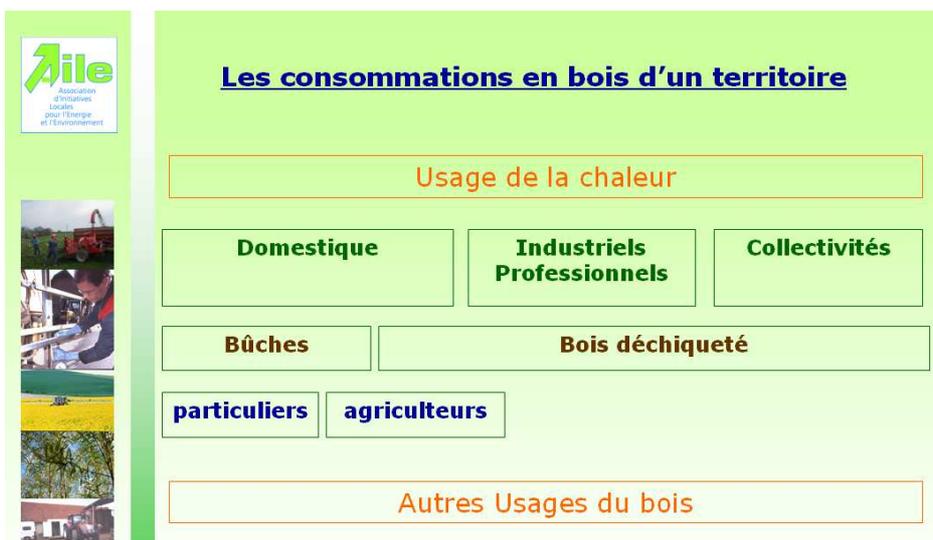


Schéma d'organisation d'une filière bois énergie bocagère :



Fiche 2 : l'utilisation de la ressource bois dans la filière bois énergie



Fiche 3 : Evaluation rapide de la ressource disponible sur un territoire

La ressource forestière : contacter le CRPF

La ressource bocagère : contacter le conseiller agricole local en matière de gestion des haie

- Existe-t-il une étude du bocage sur le territoire?
- Analyse de photos aériennes
- Enquête auprès des agriculteurs intéressés par la démarche
- Étude paysagères et évaluation de la densité du maillage bocager
- Étude IFN





Evaluation des gisements d'une exploitation

• Bois issu de l'entretien du bocage ?

Ex : territoire à densité du bocage assez faible en Centre Bretagne :

entre 60 et 80ml/ha SAU

Exploitation de 70 ha :
entre 2 et 5 km de haies

Exemple haie de futaie ajourée :
Élagage (nacelle + tronçonnage) ts les 8 à 12 ans
Productivité moyenne de **1map/an/100ml continus**

Entre 20 map et 50 map produits par an
(consommation d'une maison ~ entre 1500l et 3500l de fioul)

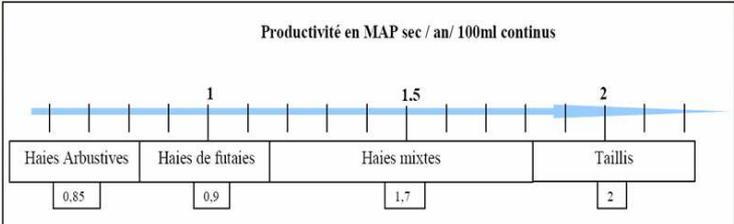






Productivité en bois des haies bocagères

- Variable en fonction
 - du type de haie
 - du nombre de strates végétales: taillis, hauts-jets etc.
 - du mode d'exploitation: taille latérale, coupe à blanc, émondage
- Le rendement augmente avec:
 - le nombre de strates
 - le diamètre des branches



Productivité en MAP sec / an / 100ml continus

Haies Arbustives	Haies de futaies	Haies mixtes	Taillis
0,85	0,9	1,7	2

CRAB, 2008

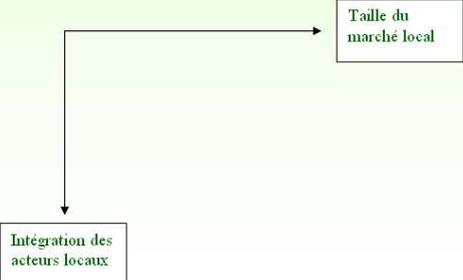
Fiche 4 : Diagramme des filières locales

Pour positionner la filière locale en fonction de la taille du marché et du niveau d'intégration des acteurs dans l'organisation collective.



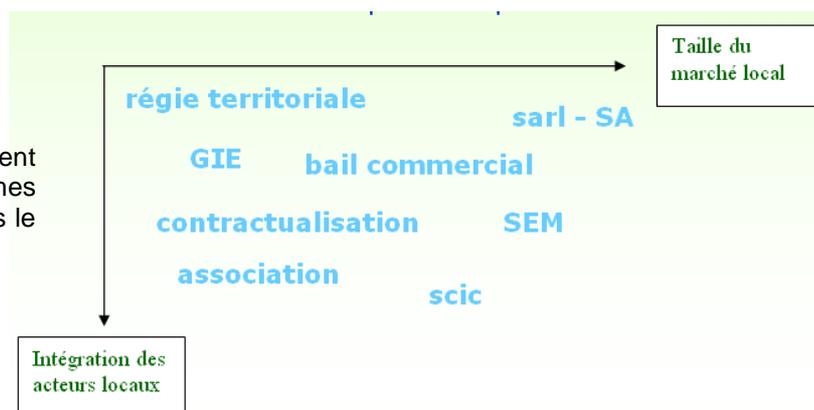

Types de filières locales

- Filière locale : relation entre les acteurs locaux visant à satisfaire les besoins d'un consommateur final à partir d'une chaîne logistique
- Diagramme des filières locales construit selon 2 paramètres :
 - ↳ le niveau de consommation ou la taille du marché
 - ↳ le niveau de d'intégration des acteurs locaux dans la structure de vente ou le caractère public ou privé de la filière locale



		Taille du marché local (tonnes)		
		100-1000	1000-2000	5000
Intégration des acteurs locaux	public	approvisionnement en régie avec la ressource communale - pas d'agriculteur moteur	-	-
	public-privé	approvisionnement par les agriculteurs locaux avec le soutien de la collectivité pour le broyage ou le stockage - organisation bénévole valorisant une ressource ponctuelle, avec une organisation informelle et une mobilisation au coup par coup	approvisionnement par les agriculteurs locaux avec le soutien de la collectivité pour le stockage - organisation bénévole avec un responsable de l'organisation logistique et de la recherche de matière première	approvisionnement par les agriculteurs locaux avec le soutien de la collectivité pour le stockage - organisation bénévole dotée d'un salarié pour assurer la compétence commerciale pour gérer les flus et les marchés
	privé	approvisionnement par les agriculteurs et autres fournisseurs locaux - organisation bénévole valorisant une ressource ponctuelle, avec une organisation informelle et une mobilisation au coup par coup	approvisionnement par les agriculteurs et autres fournisseurs locaux - organisation bénévole avec un responsable de l'organisation logistique et de la recherche de matière première	approvisionnement par les agriculteurs et autres fournisseurs locaux - organisation bénévole dotée d'un salarié pour assurer la compétence commerciale pour gérer les flus et les marchés

Les filières locales peuvent prendre différentes formes juridiques selon leur place dans le diagramme :

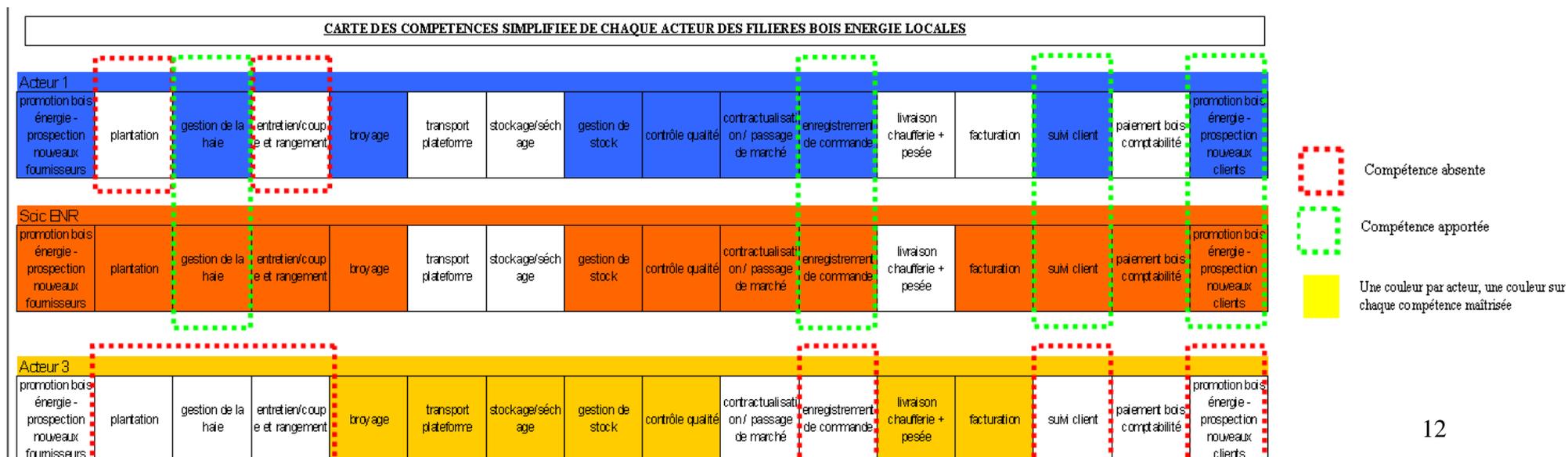


Fiche 5 : Analyse des compétences

Exemple de bilan des compétences :

Types de Compétences nécessaires à la filière		Taille du marché local (compatible avec la ressource existante localement)			
		Chaudière à créer Quelques centaines de tonnes avec 1 ou 2 clients	Marché stabilisé entre 1000 et 2000 tonnes	Marché atteignant 5000 tonnes avec plusieurs clients	
Compétence à développer : 1 / Compétence acquise : 2 / Compétence justifiée : 3 - autoappréciation		Compétence à développer : 1 / Compétence acquise : 2 / Compétence justifiée : 3			
étapes	compétences	Mobiliser les détenteurs de la ressource	1	2	2
promotion bois énergie - prospection nouveaux fournisseurs	Mobiliser les détenteurs de la ressource	Démontrer la bonne gestion de la ressource	1	3	3
plantation	Démontrer la bonne gestion de la ressource	Organiser la production du combustible de qualité	2	3	3
gestion de la haie	Démontrer la bonne gestion de la ressource	Garantir la rémunération des étapes de la filière	2	2	3
entretien/coupe et rangement	Démontrer la bonne gestion de la ressource	Garantir la qualité de la fourniture de bois	1	2	3
broyage	Organiser la production du combustible de qualité	Avoir de la souplesse face aux aléas du marché	1	2	2
transport plateforme	Organiser la production du combustible de qualité	Développer des partenariats avec d'autres fournisseurs	1	3	3
stockage/séchage	Organiser la production du combustible de qualité	Gérer les flux	1	3	3
gestion de stock	Garantir la rémunération des étapes de la filière	Gérer une entreprise commerciale	1	2	3
contrôle qualité	Garantir la rémunération des étapes de la filière	Etre identifié et reconnu par les clients potentiels	1	2	2
contractualisation / passage de marché	Développer des partenariats avec d'autres fournisseurs	Prospecter de nouveaux clients	1	2	3
enregistrement de commande	Avoir de la souplesse face aux aléas du marché				
livraison chaudière + pesée	Avoir de la souplesse face aux aléas du marché				
facturation	Gérer les flux				
paiement bois	Gérer une entreprise commerciale				
comptabilité	Gérer une entreprise commerciale				
suivi client	Etre identifié et reconnu par les clients potentiels				

exemple de carte des compétences :



Fiche 6 : Tableau pour le calcul du prévisionnel d'une entité de commercialisation de plaquette sur un territoire

Microsoft Excel - prospective appro locale.xls

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ?

115%

Arial 10

G S

Tappez une question

G30

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Document de travail réalisé par Aile en 2010												
2													
3	Aide à la réflexion pour la structuration d'une entité de commercialisation de plaquette sur un territoire												
4	l'objectif de cette réflexion est de trouver les conditions d'équilibre financier d'une telle structure												
5													
6	hypothèses:												
7	- approvisionnement en bois de diverses origines (définition onglet C)												
8	- priorité donnée au bois de bocage dans une logique d'association du monde agricole												
9	- conditions de gestion de la structure à définir (les informations existantes dans l'onglet compte de résultats sont mises à titre d'exemple)												
10	- le tableur est réalisé pour pouvoir simuler des scénarios sur 3 années d'activité												
11													
12	utilisation du tableur :												
13	onglet A	définir le marché prévisionnel											
14	onglet B	définition du coût de la matière première (discussion avec tous les acteurs de la filière)											
15	onglet C	définition de la composition du mélange de plaquette par type de produit et par origine de bois (définition des type de plaquette en onglet Annexe)											
16	onglet D	compte de résultat (mode de fonctionnement à définir en amont)											
17	onglet E	calcul du Besoin en fond de roulement											
18	onglet F	plan de financement de l'activité de la structure											
19													
20	Des liens existent entre chaque onglet, ci bien que des modifications dans les cases vertes impliquent une évolution du compte de résultat, du BFR et du plan de financement.												
21	Différents scénarios peuvent ainsi être testés												
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													

intro / A-marché prévisionnel / B-coût de la matière / C-prix de vente du combustible / D-compte de résultats + charges

Dessin Formes automatiques

Prêt NUM

Fiche 7 : Construire le maillage partenarial pour identifier l'implication de chacun

Maillage partenarial : pour y voir plus clair dans l'organisation juridique ce tableau à deux entrées permet de répondre aux questions clés : qui fait quoi ? Qui décide quoi ? Qui es dedans ? Qui est dehors ? Qui sera prestataire et/ou partenaire ? Qui finance quoi ? Qui anime ?

La méthodologie proposée ici, vise à amener chaque partenaire à :

- **Clarifier**, grâce à une représentation graphique, le **jeu des acteurs** en dénombrant de façon exhaustive toutes les relations élémentaires entre les acteurs du partenariat,
- Prendre conscience de la multiplicité des modalités d'organisation juridique, en fonction, non de l'activité à proprement parlé, mais des conditions de mise en oeuvre de l'activité,
- Identifier la place prise ou à prendre par chaque partenaire,
- Considérer l'ensemble des actions permettant la mise en oeuvre du projet,
- Considérer le positionnement du projet, à **court, moyen et long terme**.

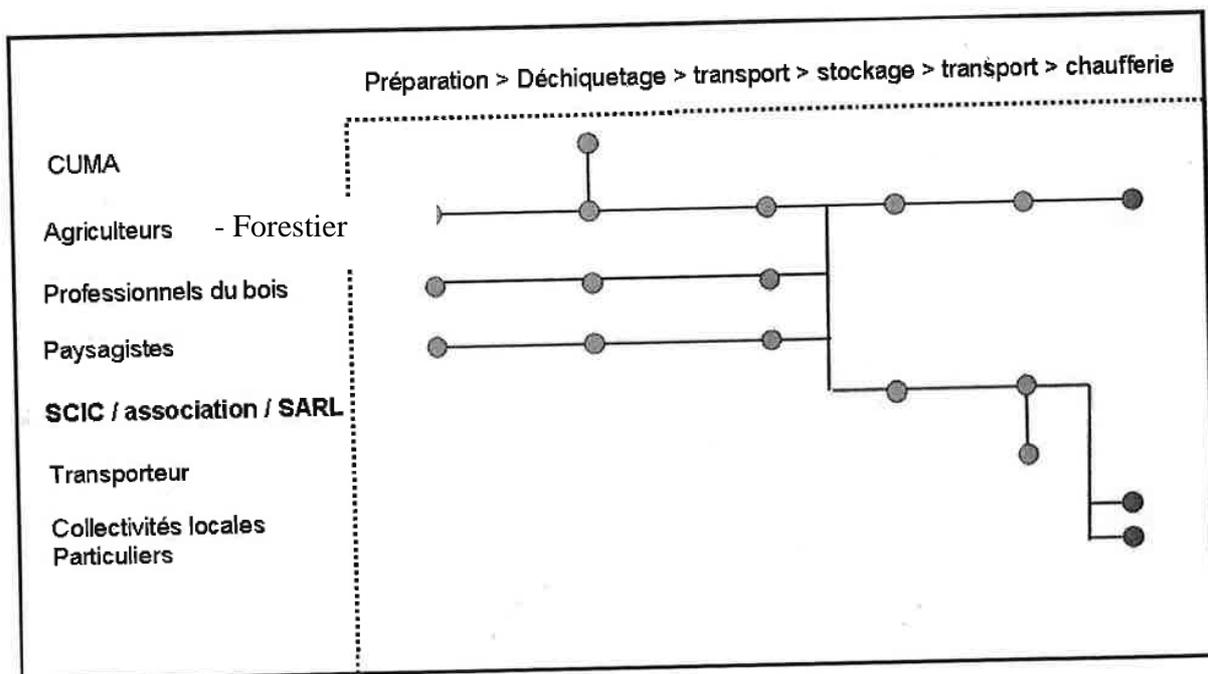
Pour ce dernier point, il sera primordial de construire ces mêmes schémas partenariaux à plusieurs échelles de temps : court terme pour le lancement du projet, et à long terme pour la pérennisation de la gestion du projet.

Cette méthodologie, qui est à utiliser par l'animateur du groupe dans la formulation et le montage des projets collectifs, doit être mise en oeuvre avant toute autre démarche. Etre clair sur la place à prendre par chaque partenaire, son implication à chaque étape du projet, permet ensuite de choisir une structuration juridique en adéquation avec les attentes des partenaires.

Cette méthodologie se base sur le constat que la spécificité et la force d'un partenariat résident plus dans **l'articulation cohérente** de ses acteurs et de leurs organisations, que dans la mise en place d'une organisation, notamment juridique, unique et globalisante.

Étape 1 – Dresser un tableau des acteurs et des étapes du projet

La première étape de la méthode consiste à lister dans un tableau, en lignes l'ensemble des acteurs du projet (existants et à créer) et en colonnes (2 phases), une série de questions clés qui va déterminer l'organisation juridique du projet. L'exemple ci-après reprend une liste classique des acteurs fréquemment rencontrés et des questions déterminantes pour l'organisation juridique du projet. Il est à adapter en ajoutant des lignes ou des colonnes.



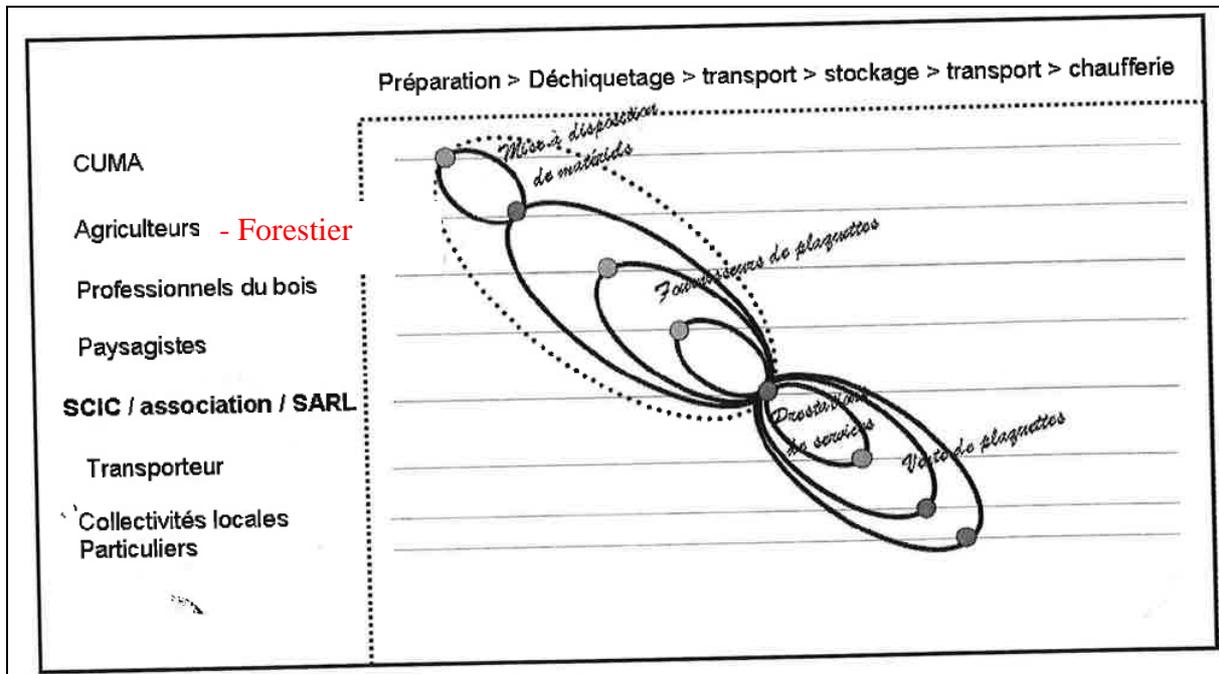
Étape 2 – Déterminer « qui fait quoi » et dessiner le maillage partenarial

Dans un deuxième temps, il convient de préciser le rôle de chacun des acteurs dans le projet en cochant les cases du tableau, puis de relier les acteurs entre eux par des traits. Ce tableau permet de clarifier qui intervient à quel endroit dans le projet. Apparaît alors l'organisation sommaire technico-économique du projet. Ce tableau représente un premier outil de communication pour présenter rapidement le projet.

Étape 3 – Commentaires et analyse

Repérer tous les traits verticaux qui correspondent, de fait, à une relation juridique entre deux acteurs. Reporter l'ensemble de ces traits sous forme de maillons dans un nouveau tableau constitué uniquement de la colonne « acteurs » : apparaît alors le maillage partenarial du processus de production.

Chaque maillon identifié dans le tableau précédent correspond à un cadre juridique précis : adhésion à une Cuma, prise de capital, contrat de prestation, etc. Ainsi, maillon par maillon, il convient de s'interroger sur la nature du lien entre les deux acteurs, et le corps de règle juridique qui s'applique (prestation de service, salariat, adhésion, ...). Pour finaliser le graphique, à chaque maillon peut être donnée une couleur qui détermine le type de relation juridique en jeu. Avant le démarrage effectif du projet, chaque maillon devra être matérialisé par un contrat juridique.





Informations techniques complémentaires, instruction des demandes de subvention du
Plan bois énergie Bretagne :
Contacter Marc Le Tréis, AILE

AILE, 73, rue de Saint-Brieuc, CS 56520, 35065 Rennes cedex
Tel : 02 99 54 63 23, Fax: 02 99 54 85 49, www.aile.asso.fr, marc.le-treis@aile.asso.fr