

Colloque AG InVivo – 13 janvier 2010
Trame prévisionnelle de déroulement
V1 – 21.12.09

▪ **Introduction du colloque par Michel FOSSEPREZ (Président) ou Patrice GOLLIER (DG)**

Dans un contexte très difficile pour l'ensemble des productions agricoles françaises, nous avons choisi de ne pas rajouter à la sinistrose par un sujet crisogène, mais plutôt de prendre de la distance et de la hauteur par rapport à l'actualité, autour d'un thème de fond que nous avons intitulé « Marché et territoires : enjeux stratégiques pour les coopératives ». Les liens des coopératives au territoire font partie de leur ADN, de leur patrimoine génétique, puisque leurs statuts délimitent une zone géographique d'intervention. Les liens entre marché et territoires sont moins précisément définis et peuvent recouvrir des analyses différentes. Toujours est-il que le marché, l'économie impactent sur la gestion des territoires et que le territoire peut être un élément de valeur ajoutée, d'attractivité ou de différenciation pour le marché. Nous vous proposons donc d'approfondir et de décrypter ces liens marché – territoires avec différents angles de vue qui permettront de nourrir nos réflexions.

Passage de témoin à Emmanuel KESSLER pour l'animation du débat

▪ **Ouverture Emmanuel KESSLER**

Présentation personnelle

Invitation des intervenants sur scène et présentation de chacun

Lancement de l'intervention de Hervé JUVIN

▪ **Intervention de Hervé JUVIN autour de la « reterritorialisation » du monde**

(30' environ)

Synthèse de l'intervention :

Nous avons vécu une crise financière. Puisqu'on nous le dit... Dans la réalité, la crise est une crise des repères, c'est une crise de la mesure, et c'est une crise de notre rapport au réel. Dans la durée, nous vivons une rematérialisation en même temps qu'une reterritorialisation violente du monde.

1 – Le modèle du marché

Nous sortons d'une longue étape de l'idéologie de la sortie de la terre : cette idéologie est le fait du marché, et plus spécifiquement du marché financier. Elle a servi la valeur des marques derrière lesquelles disparaissent l'histoire et la géographie.

A son terme, elle fait des qualités des produits de marché les qualités des sociétés, et même celles des hommes et des femmes.

Il faut être liquide, fluide, mobile, indéfiniment.

Internet et les réseaux sociaux, ou le téléphone portable, sont les meilleurs indicateurs de ce modèle qui nous a été infligé, et qui marque une rupture anthropologique avec toutes les conditions de l'expérience sensible ; le près et le loin, les mêmes et les autres, le chez soi et l'ailleurs, l'être ici et l'être ailleurs, ...

Ce modèle a réalisé la triple liquidation de la nature, des formes sociales et du futur. Nous en sommes là.

2 – Le projet territorial

Au sortir de ce modèle, de sa crise, voire de son échec, la redécouverte du territoire est fulgurant. Car le territoire est ce que partagent ceux qui ne partagent rien d'autre, ce qui reste quand le reste a été balayé.

La demande de territoire s'exprime par la demande de produits de proximité, de variétés ancestrales, par le laisser-faire la nature, par la demande de bio, par le refus de l'industrialisation de la nature. Manger les produits du terroir, en leur saison, dans leurs variétés locales ; le vrai luxe moderne !

Mais le territoire n'est plus donné à quiconque, il est un projet. Il est un projet collectif, un projet entrepreneurial, un projet politique. En ce sens, il n'y a pas retour, il y a bien découverte, et même invention. Le territoire est une idée neuve en Europe. La terre échappe à la géographie pour entrer dans l'histoire.

Le territoire se construit, il se choisit, il se mérite, à travers des mécanismes qui sont aussi ceux du marché. Et même, le marché peut faire territoire, il peut organiser des congruences qui font territoire – n'est-ce pas l'objet de la coopération ?

3 - Le marché des territoires

Chaque territoire est devenu mondial. Le monde part de lui et le monde en revient.

Chaque territoire est de fait sur un marché mondial, dont les composantes sont encore très largement inconnues, mais qui n'est plus techniquement cantonné.

L'entreprise territorialisée est l'entreprise de demain, car c'est l'entreprise qui porte la responsabilité d'un territoire, de celles et ceux qui y vivent, de celles et ceux qui y sont et qui seront demain.

La coopérative a une vocation particulière ; car elle le fait d'une population sur un territoire, elle n'a pas le choix de la délocalisation, comme peuvent l'avoir les sociétés familiales ou les sociétés par action dont l'objet est la rentabilité financière pour leurs propriétaires ; son objet est la rentabilité sociale pour la collectivité qui l'utilise.

Son statut en fait un gardien du territoire. Son modèle économique doit évoluer pour s'adapter à l'éclatement des modèles, à l'individualisation des choix. Là où il s'agissait de pousser des volumes sur le marché, il s'agit de répondre à des demandes singulières, distinctives, à plus forte valeur ajoutée. Là où il s'est agi d'assurer à tous la même chose, à qualité constante et à bas prix, il s'agit de proposer à chacun les produits de son choix, pour la qualité payée.

La relocalisation, la montée des biens réels, la confrontation aux nouvelles raretés, donnent le signe du nouvel âge de la coopération, fondée pour assumer la responsabilité du progrès économique d'un territoire et de ceux qui y produisent et s'associent dans ce but.

Plus qu'hier, le besoin de faire progresser ensemble ceux qui ont un territoire en commun, par et dans le marché, est essentiel. De lui découle le vivre ensemble du futur.

Conclusion H. Juvin

Nous vivons le retour de l'histoire et de la géographie. Notre monde se recontextualise. Nous sommes tous des hommes et des femmes d'une histoire, d'une terre et des leurs.

▪ **Vision de la thématique « Marché et Territoires » par Christophe Assens**

La mondialisation du marché provoque deux phénomènes

- Le regroupement de pays (UE, G20, FMI, OMC, Asean, Alena..) pour définir les règles communes de la compétition internationale
- La recherche d'avantage comparatif par pays, avec une spécialisation régionale (pôle de compétitivité, district, cluster,...) où les territoires sont les acteurs de la compétition

Plusieurs questions stratégiques se posent au niveau des territoires :

- Comment développer un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un territoire vis-à-vis d'autres territoires ?
- Quelles sont les compétences distinctives d'un territoire ?
- Comment préserver les ressources dont dépend un territoire ?

Les trois dimensions des avantages concurrentiels liés au territoire :

Proximité géographique (ou de la ressource)		Proximité industrielle		Proximité culturelle et identitaire
Accès aux ressources locales		Savoir faire local		Sentiment d'appartenance
Logistique		Synergies de filière		Confiance
Infrastructures Transport		Effets de taille et de spécialité		Coûts de transaction
Patrimoine naturel		Patrimoine industriel		Patrimoine identitaire

Le territoire : un bien commun qui permet de préserver des avantages compétitifs par la non rivalité (pérennité du territoire) et la non exclusion (attractivité du territoire)

▪ **Vision des trois niveaux d'avantages concurrentiels liés au territoire par Jérôme Calteau**

La Cavac cultive les trois dimensions précédemment évoquées pour tirer le meilleur parti de son territoire :

. les potentialités des ressources naturelles de ses territoires et le savoir-faire agronomique et zootechnique de ses agriculteurs et éleveurs lui permettent de développer une très grande diversité de productions agricoles végétales et animales

. le choix historique de raisonner en filières de production a renforcé sa capacité à créer des relations de partenariat étroites qui permettent de pérenniser l'activité économique

. la Cavac a toujours priorisé une logique économique et une logique de marché sans se limiter à une logique géographique ou culturelle. C'est pourquoi sa zone d'influence n'est pas limitée à la Vendée : frontières économiques et non territoriales. C'est aussi cette logique économique et de marché qui l'a conduite à engager des diversifications répondant à la nécessité de développer des leviers de croissance et de nouvelles sources de valeur ajoutée.

▪ *Vision du lien marché – territoires depuis Bruxelles par Tomas GARCIA AZCARATE*

On a souvent une vision locale ou régionale du territoire, mais qui s'exprime dans un cadre national.

Les territoires peuvent être transfrontaliers.

Ex. Catalogne : de Barcelone à Perpignan

Ex. Pays basque français et espagnol

Le territoire c'est une identité et des points communs partagés.

C'est un ensemble à construire sur la base de points communs en y apportant une valeur ajoutée.

De longue date, la logique de Bruxelles sur la question des territoires a été : territoire vs politique régionale vs développement rural.

Rôle essentiel des opérateurs économiques dans le développement des territoires, avant celui des politiques qui ne doivent avoir qu'un rôle d'accompagnement .

C'est l'activité économique qui fait vivre le territoire.

Des synergies doivent être créées entre territoires. Elles doivent être favorisées par des approches collectives plus que par des logiques individuelles, car elles sont alors source de valeur ajoutée plus importante.

Après ce premier tour de table, le principe consiste à visionner trois expériences et regards de la gestion du territoire et à inviter les intervenants à rebondir sur chacune d'elles.

▪ *1^{er} éclairage vidéo : Gilbert HERPE – Président d'Agrial (14)*

. Quelle logique pour Agrial entre développement économique local et développement à l'international : comment crée-t-on de la valeur sur son territoire « statuaire » (le territoire des adhérents) et comment enrichit-on ou pérennise-t-on son territoire par une création de valeur externe ?

Réponse : deux niveaux de territoire complémentaires :

- *le territoire de production : celui sur lequel les adhérents exercent leur métier, d'où la politique de filières développée par Agrial pour assurer les débouchés des productions et pérenniser l'activité agricole*
- *le territoire de marché*
 - . *exemple légumes : nécessité, du fait des besoins du marché d'être approvisionné 365 jours / an, d'une stratégie de groupe coopératif qui investit dans des filiales européennes capables de répondre à ces exigences de désaisonnalisation*
 - . *exemple 4^{ème} gamme : choix d'Agrial d'une démarche offensive d'investissements à l'étranger afin de ne pas subir la loi de la grande distribution qui, dans le cas contraire, imposerait ses règles sur le marché français à partir d'approvisionnements eux aussi externes*
 - . *un mot sur le retour économique aux adhérents via les résultats consolidés du groupe*

. Comment les territoires sont-ils représentés dans la gouvernance d'Agrial ?

Réponse : organisation matricielle

- *horizontale (territoire) : 14 régions représentées au Conseil par un représentant*
- *verticale (filiales) : 2 administrateurs au Conseil / filière de production*

. Politique d'alliances, de partenariat, de « coopétition » (coopération et compétition : partenariat sur un métier avec des acteurs avec lesquels on peut être en concurrence sur d'autres métiers)

Réponse : nécessité d'un leader dans chaque filière, d'où l'obligation de se regrouper dans un métier où l'on n'est pas soi-même assez fort

- *ex. Socopa*
- *ex. Lisa*
- *ex. prospectif : réflexion stratégique engagée avec Elle et Vire*

▪ **Commentaires des intervenants suite au témoignage vidéo de Gilbert HERPE**

Jérôme CALLEAU

La taille de la Cavac ne permet pas d'intégrer toutes les compétences, d'où la nécessité de rechercher des complémentarités mais aussi de bien définir les objectifs communs avec les partenaires.

Ex. Socopa, Gastronome : Cavac = partenaire associé. Respect et nécessité d'un leadership porteur de la structure.

Les développements d'activité proposés pour l'instant par la Cavac à ses adhérents se sont prioritairement orientés sur son territoire d'ancrage ou de développement naturel.

D'où le choix qui s'est imposé au fil des années d'une véritable "politique Filières Qualité" accompagnée d'une politique de contractualisation qui concerne aujourd'hui 60% des cultures de vente contractualisées : ce qui est parfois difficile à tenir quand le marché est très porteur (*avec une envolée des prix sur le "standard" – exemple 2007/08*) mais intéressant dans la durée, surtout en période de crise et de prix dépréciés comme c'est le cas aujourd'hui.

Développement parallèle de leviers de croissance et de nouvelles sources de valeur ajoutée sur son territoire :

- Distribution grand public Gamm vert : développement économique en tant que tel, préservation d'un tissu économique en milieu rural, complémentarité et relations entre milieux rural et urbain.
- Valorisation de la "biomasse" (issues de céréales dans la fabrication d'aliments du bétail ou encore valorisation de rafles de maïs comme combustible pour barbecues)
- Filière Biomatériaux : isolant naturel Câlin (valorisation des fibres végétales issues de pailles de chanvre et de lin)
 - Développement de nouveaux marchés et débouchés avec les coproduits (exemple de la chenevotte => paillage horticole "Biofib garden" ou litières ou enduits et béton de chanvre)

Dossiers répondant également à d'autres problématiques d'ordre agronomique : rotations, rupture du cycle des maladies, réponse à des préoccupations environnementales (culture de chanvre très peu consommatrice d'engrais, cultivée sans pesticides)

Tomas GARCIA AZCARATE

Question de la limite, des handicaps structurels à terme des bassins spécialisés

Bassin spécialisé = source de fragilité :

- vis-à-vis de la concurrence
- en termes de dépendance par rapport aux clients
- risques liés à la dégradation de la ressource
- perte de diversité et isolement par exclusion d'acteurs

D'où la nécessité d'ouvrir de nouvelles voies (ex. Florette)

Multiplier les créneaux pour limiter la dépendance.

Nécessité d'offrir un service différencié.

Stratégie de collaboration possible entre bassins qui peuvent être concurrents

- Oser penser différemment
- Ex. tomate du Maroc – tomate bretonne et logique commune de différenciation

Quid dans ce cas de l'harmonisation des normes fiscales, sociales, réglementaires, ... pour éviter les distorsions de concurrence intra-communautaires ?

Réponse par une pirouette (proverbe chinois / vote non au référendum / alors que besoin de plus d'Europe)

Christophe ASSENS

Le marché conditionne l'organisation.

La filière peut intégrer plusieurs territoires.

Ex. Agrial de délocalisation de certains maillons de la chaîne de valeur pour un meilleur contrôle des coûts et une stratégie de domination par l'offre et/ou les prix.

La diversification d'activités permet la création de nouvelles filières sur le territoire, une répartition des risques et un lissage des effets de saisonnalité.

▪ **2^{ème} éclairage vidéo : Dominique DUTARTRE – DGA Champagne Céréales (51) – Président d'ARD** (Agro Industries Recherche et Développement) – **Vice-Président du pôle de compétitivité IAR** – Industries Agro-Ressources (Champagne Ardennes Picardie)

1 – Le mot « territoire », ça évoque quoi pour vous ?

2 – Vous êtes ici sur le site d'ARD, une structure de recherche privée dont le capital est détenu par les coopératives céréalières de Champagne-Ardenne, le groupe sucrier Cristal union, la Caisse Régionale du Crédit Agricole du Nord-Est, la société Chamtor et les coopératives de déshydratation de luzerne.

La société a été créée en 1989 pour ouvrir de nouvelles valorisations aux agro-ressources de ses actionnaires dans les domaines de la raffinerie végétale, des biotechnologies blanches, de la chimie verte et des agro-matériaux.

3 – Ici le territoire s'entend comme une conjonction d'intérêts, d'ambitions et de compétences autour d'un projet qui cherche à créer de la valeur ajoutée aux productions végétales de la grande région.

4 – Alliances, partenariats noués dans le cadre du pôle de compétitivité IAR qui a vocation à rassembler les acteurs de la recherche, de l'enseignement et de l'industrie de Champagne-Ardenne et de Picardie autour des valorisations non alimentaires du végétal.

Intégration d'autres compétences, de savoir-faire extérieurs, ouverture à d'autres territoires nationaux ou internationaux. De nouveaux projets et de nouveaux partenariats en perspective.

▪ **Commentaires des intervenants suite au témoignage vidéo de Dominique DUTARTRE**

Christophe ASSENS

Logique d'intérêt des acteurs du territoire.

Le territoire, c'est ce qu'on en fait.

Développement du point évoqué en ouverture (les territoires sont les acteurs de la compétition) :

Modèle le plus ancien : celui des districts italiens (ex. marché de la chaussure) –

Base d'ancrage : la famille

Développement ultérieur de cette notion par les Etats – Unis au niveau des hautes technologies – Base d'ancrage : le marché

Mise en application au niveau français par les pôles de compétitivité – Base d’ancrage : l’état

Tomas GARCIA AZCARATE

autour de l’intérêt et de la priorité qui doit être donnée à la démarche collective

Comment rendre compatibles la logique de marché et la logique territoriale ?
Comment intégrer dans une vision économique la pression environnementale et les opportunités écologiques ?

. exemple de la crise du lait

L’orientation marché n’est pas une mauvaise chose en soi, il n’y a pas lieu de la remettre en cause. Mais il faut bien constater en l’espèce que le marché ne fonctionne pas du fait du déséquilibre de force entre les maillons de la filière. Maillon faible = maillon agricole.

On doit bien sûr défendre le marché mais y apporter des rééquilibrages.

Les pouvoirs publics doivent inciter, encourager les dynamiques collectives, raisonner création et non destruction de valeur, ce à quoi on aboutit quand le système oppose frontalement les acteurs et conduit à la vente à perte.

Des exemptions, des dérogations aux règles de la concurrence sont possibles, d’autant qu’elles ont sans impact budgétaire (ex. fruits & légumes).

Pour éviter l’inacceptable, nécessité de stratégie de collaboration gagnant-gagnant : aller vers la relation contractuelle, autour d’une organisation de l’offre qui permette de négocier avec les industriels et de conserver de la valeur.

Si le rééquilibrage de la filière est une solution pour permettre au marché de fonctionner, il impose la mise en place de nouvelles règles. Ce doit être un outil de la nouvelle PAC pour redonner de l’espoir aux agriculteurs.

La démarche collective doit être primée car c’est elle qui permet d’organiser le marché Et cela s’entend à différents niveaux de statuts (et pas uniquement du statut coopératif).

Jérôme CALLEAU

Culture du partenariat et « Coopétition » à la CAVAC

- **Val de Sèvre** (foie gras / aliments du bétail)
- **Eleveurs de Challans** : synergie entre réseaux terrain, services bâtiment, fourniture d’aliments. Objectif : créer un réseau gagnant – gagnant, en respectant l’identité de chacun.

Les partenariats vont bien au-delà du territoire vendéen (base d’ancrage mais pas une finalité).

Exemple : développement d’une filière porc bio avec un opérateur privé BioPorc (abattage, transformation) en collaboration avec la marque « Montagne Noire » de Delpeyrat.

La taille de la Cavac ne permet pas d'intégrer toutes les compétences, d'où la nécessité de rechercher des complémentarités mais aussi de bien définir les objectifs communs avec les partenaires.

Ex. Socopa, Gastronomes : Cavac = partenaire associé. Respect et nécessité d'un leadership porteur de la structure.

Autre exemple : Catelys – GIE d'achat d'appros en commun

Partenaires : Cavac, CEA, Even, Eolys et Terrena

Complémentarité territoriale, d'intérêts et de vision du marché.

Bénéfices : réduction de 30 % de la taille des gammes.

Travaux mutualisés de R&D autour de solutions alternatives et de techniques culturelles, en lien avec InVivo.

Autre exemple : Association avec d'autres coopératives autour de la marque « Grain de Vitalité » (mogettes, lentilles vertes du puy, pois chiches de l'Aude...)

Création d'une gamme de "légumes secs" issus des différents terroirs français avec une palette de spécificités alimentaires.

Développement commercial avec le Val Nantais pour renforcer le référencement de la gamme auprès de la grande distribution.

▪ **3^{ème} éclairage vidéo : Pierre LAFRAGETTE (Président) et Dominique OLIVIER (DG) de la SICASELI (46)**

▪ Point de départ de la réflexion = bilan sociétal

Volonté de préserver un territoire vivant, d'y installer des jeunes mais population d'actifs en régression.

▪ Prospective 2020 conduite avec Sol et Civilisation (... plus de lait, plus de porc, place uniquement à du bovin extensif)

▪ 3 scénarii en présence :

a) extensif

b) crise écologique

c) changement de bord

Sicaseli a retenu la solution c)

▪ Le défi : attirer des intelligences et des compétences pour construire un territoire vivant.

Qu'est-ce qui peut favoriser l'installation de jeunes sur une exploitation agricole ? Ce n'est pas un problème de coopérative mais un problème de territoire.

▪ Maillage d'un réseau de compétences avec d'autres acteurs du territoire.

Exemples :

- filière bois-énergie, relations avec une Cuma autour de la gestion des déchets bois, rachat d'une scierie

- développement de panneaux photovoltaïques

- R&D : avec Paris Grignon (Energie positive)

- Création de boucheries avec des bouchers locaux / filière courte éleveurs bovins

- Intégration de points Poste dans des dépôts de la coopérative (soutien financier du CG)
 - Animation du territoire / réunions débats (Griffon / Mazoyer / Tillon)
 - Création d'une mutuelle complémentaire en commun avec d'autres entreprises du territoire. Ex. arbre de Noël en commun
- Sicaseli a toujours joué le jeu avec les autres coopératives de la région.
 - Le vrai défi aujourd'hui : changer de cap et se mailler avec la société civile
 - enjeu commun de la gestion de l'eau
 - enjeu commun de la gestion de la biodiversité
- **Commentaires des intervenants suite à l'expérience vidéo de SICASELI**

Christophe ASSENS

Les efforts d'aujourd'hui seront les récompenses de demain.

Préparer l'avenir du territoire, c'est le doter d'une assurance-vie.

La dimension de réseau est un facteur d'innovation.

Dans le cas de la SICASELI, on s'aperçoit qu'on valorise plus la relation que la ressource. La relation devient une compétence distinctive et compétitive.

Tomas GARCIA AZCARATE

Confirmation par cet exemple SICASELI que c'est bien la démarche collective qui permet d'organiser le marché. Et cela peut s'entendre plus globalement à différents niveaux de statuts (et pas uniquement du statut coopératif).

C'est cette démarche collective qui doit être primée car elle est créatrice de valeur pour le territoire.

Exemples possibles de mise en application :

- circuits courts
- stimulation de l'empreinte écologique
- gestion des lisiers / production de méthane
-

Jérôme CALLEAU

La Cavac a commencé également à s'engager dans une logique de gestion concertée du territoire avec des collectivités territoriales

▪ **station de compostage avec la coopérative « l'Eveil » : union à 50 /50 : Fertil' Eveil**

Possibilité de collaboration demain avec des communes autour des déchets verts.

- Deux-tiers des **eaux potables de Vendée** sont issues des bassins versants, d'où une grande sensibilité à la qualité des eaux.

Collaboration avec la Chambre d'Agriculture : chaque agriculteur garde le choix de son intervenant habituel (chambre, coop, négoce, CER, ...) mais avec une méthode et des outils communs.

Pression forte sur les TAE (technico agro-environnementaux) pour aboutir à 5 ans.

Si échec, des mesures seront imposées par les pouvoirs publics, ce qui posera des problèmes par exemple pour la production de blés à haute valeur protéique souhaitée par certaines filières.

▪ **Gestion de nouvelles fonctions assignées aux agriculteurs.**

Ex. Agriculteur = producteur d'eau propre.

Aujourd'hui les MAE (mesures agro-environnementales) rémunèrent le manque à gagner de l'agriculteur mais pas le bénéfice ou le service rendu (rémunération des moyens et pas des résultats).

▪ **Cavac partie prenante prévue dans la démarche "AEI" (Agriculture Ecologiquement Intensive) initiée par Terrena**

▪ **Zone touristique de la côte**

Intérêt pour Gamm vert

Créneaux spécifiques : ex. pomme de terre de Noirmoutier

▪ **Conclusions du débat**

Christophe ASSENS

Les Etats ont un rôle régulation du marché pour éviter la concurrence déloyale entre territoires

Le marché permet de distinguer les territoires les plus compétitifs

Les coopératives doivent gérer le territoire comme un bien collectif pour développer des avantages concurrentiels

Autour de ce triptyque, chaque intervenant positionnera sa conclusion selon son angle de vue.

Ci-après quelques pistes.

Tomas GARCIA AZCARATE

L'état, les pouvoirs publics, ne peuvent se substituer aux acteurs. Le bien commun collectif dépasse l'intérêt individuel de chaque acteur. D'où la nécessité de concertation entre acteurs même s'ils évoluent en situation concurrentielle.

Future PAC : plus d'Europe, plus de régulation ?

Comment l'Europe peut-elle accompagner des démarches exemplaires (accompagnement et non substitution).

Accepter la diversité des acteurs au sein de l'UE.

Jérôme CALLEAU

La Cavac est une entreprise qui inscrit sa stratégie dans la durée. Raisonnant le territoire comme un bien collectif, elle recherche le meilleur compromis entre préservation de la ressource et réponse aux attentes du marché. Les coopératives sont les premiers acteurs du territoire. Elles contribuent à la préservation de la ressource, au développement économique, à la structuration des filières, à l'emploi. Collectivement, elles doivent davantage peser auprès de Bruxelles pour faire valoir leurs biens communs et les leviers de la compétitivité de leurs agriculteurs.

▪ *Conclusions InVivo (M. Fosseprez ou P. Gollier)*

Ce débat est un point de départ qui doit nous conduire à donner une suite dans le sens d'un renforcement de la dynamique territoriale des coopératives.

La diversité des coopératives est un élément de richesse collective et de consolidation du réseau InVivo.