

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

Quelle contribution des circuits de proximité au développement local et durable ?

Le cas de marques collectives territoriales et des plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux.

Noémie Ouvrard
Ingénierie du Développement Territorial
2011 - 2012

Table des matières

Résumé	ii
Remerciements	iii
Introduction	1
1. De la commande de stage à la méthode d'étude : cadre de travail, définitions et partis-pris méthodologiques	2
1.1 La chambre d'agriculture départementale de la Dordogne, pilote du projet Sentinelle	2
1.2 Une commande de travail qui s'est affinée.....	5
1.3 Définition des marques collectives territoriales et des plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produit locaux	6
1.4 Méthodologie d'étude	7
1.4.1 Approche bibliographique	7
1.4.2 Approche pragmatique	7
2. Apports de l'approche bibliographique	10
2.1 Des attentes fortes mais des conditions difficiles	10
2.1.1 Les produits locaux sont-ils « durables » ?	10
2.1.2 De vraies difficultés pour créer des liens intersectoriels à travers des plates-formes	11
2.1.3 Qu'attendre d'une marque collective ?.....	11
2.1.4 Un contexte concurrentiel exacerbé dans la grande distribution.....	12
2.2 L'intérêt des démarches de qualité territoriale pour le développement local	12
2.2.1 La qualité territoriale peut différencier des produits de plusieurs manières	12
2.2.2 Quelles sont les plus-values de la qualification territoriale ?	13
2.2.3 De la convergence des stratégies de qualification territoriale à la réaffirmation de l'importance de la relation producteur-consommateur	14
2.3 Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL), circuits agroalimentaires et économie de proximité.....	14
2.3.1 La notion de SYAL pour appréhender les circuits de proximité	14
2.3.2 La notion de proximité	15
2.3.3 La proximité pour analyser les circuits agroalimentaires	16
3. Résultats de l'approche pragmatique.....	18
3.1 Caractérisation générale des marques collectives.....	18
3.1.1 Les marques collectives territoriales recouvrent des réalités différentes	18
3.1.2 Six enjeux essentiels des marques collectives territoriales	19
3.2 Caractérisation générale des plates-formes	21
3.2.1 Diversité et homogénéité des plates-formes.....	21
3.2.2 Analyse comparée des plates-formes	24
3.3 Comment évaluer la durabilité des plates-formes?.....	28
3.3.1 Dans quel but et dans quel cadre ?	28
3.3.2 Proposition d'une méthode d'évaluation	28
3.3.3 Le difficile choix des indicateurs	29
3.3.4 Une proposition d'indicateurs de développement durable	30
3.3.5 Quel traitement possible des résultats ?.....	33
5. Discussion & perspectives	35

5.1 Intérêt et perspective des apports de l'approche bibliographique	35
5.2 Discussion des résultats de l'approche pragmatique	35
5.3 Comment mieux évaluer la durabilité ?.....	36
Conclusion	37
Bibliographie	A
Table des tableaux	C
Table des figures	C
Table des acronymes	D
Table des annexes.....	E

« L'étudiant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait, en cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro Sup. »

Résumé

Les marques collectives territoriales et les plates-formes d'approvisionnement local de la restauration collective sont des modalités émergentes de circuits alimentaires de proximité. Existe-t-il des modèles gagnants pour de tels circuits ? Quels en sont les facteurs de réussite intrinsèques et extrinsèques ? Comment contribuent-ils au développement durable de leur territoire ?

Les travaux en économie, géographie et développement territorial, ainsi que l'étude de cas concrets aboutit aux résultats suivants. D'abord, une gouvernance multipartite, élargie au maximum des parties prenantes concernées par le système agroalimentaire localisé, apparaît nécessaire pour que la valeur ajoutée créée soit équitablement redistribuée entre les agents économiques du territoire. En parallèle, il faut créer des relations interpersonnelles entre ces agents d'autant plus fortes que l'augmentation du nombre de décideurs risque de freiner les processus. Ceci permet également de réactiver la proximité relationnelle entre consommateur et producteur, qui est un facteur de réussite des circuits courts. Enfin, les collectivités publiques jouent systématiquement un rôle clé dans la réussite de ces initiatives. Elles sont parfois motrices dans la bonne organisation de la gouvernance.

Ces résultats issus de travaux scientifiques, confrontés aux informations obtenues par des diagnostics de cas concrets, peuvent être approfondis par une meilleure prise en compte des facteurs de l'environnement comme le contexte agricole, agroalimentaire et de la sphère politique.

La méthode d'évaluation des plates-formes en termes de développement durable propose une liste d'indicateurs sur les résultats économiques, sociaux, environnementaux. La piste de l'évaluation des pratiques de gouvernance ne doit pas être négligée.

Abstract

Here are studied two emerging modalities of proximity feed system: territorial collective brands and platform which supply collective catering with local food. Are there winning patterns for such circuits? What are their internal and external success factors ? How do they take part to sustainable territorial development?

The present results are founded on scientific works in geography, economy and territorial development, and on the study of several practical cases. First, a multipartite governance that take into account a maximum of concerned stakeholders is necessary to fairly split the value-added among all the economic agents of the territory. Besides, interpersonal relationships between these agents must tighten as much as the increasing number of participants risk to hamper the processes. This also revive the relational proximity between consumers and producers, and that is a success factor of such feed systems. Last, public collectivities always play a main role in their success. They sometimes lead themselves to a well-organized governance.

The results are based on scientific works, and are checked against several concrete experiences diagnostics, but we may go into the subject in greater depth by a better consideration taken on extern factors like farming, food industry and political sphere context.

The sustainability assesment of the platforms method shows a list of indicators on economical, social and environmental results. The governing practices assesment is also a interesting way to consider.

Mots-clés :

Economie de proximité, produits locaux, marque collective, plate-forme, restauration collective

Remerciements

Je tiens à exprimer tous mes remerciements à la chambre d'agriculture de la Dordogne, en la personne de mon tuteur de stage Laurent Magot, qui m'a offert l'opportunité de travailler sur un sujet d'actualité et porteur de réflexion sur l'avenir, dans des conditions de travail idéales et qui m'a également permis de faire des voyages et des rencontres enrichissantes.

Je souhaite également remercier mes collaborateurs Marie-Claude Mignon, Marjorie Morteau et Alain Plaud, avec qui les échanges ont été riches et fructueux, mais aussi tout le service Tourisme et Promotion : Isabelle Jouhette, Sylvette Royes, Annie-France Lasfargeas, Muriel Veyssière, Frédérique Jézéquel et Lucette Dubreuil, pour leur chaleureuse disponibilité.

Mes remerciements vont aussi à tout le personnel de la chambre qui a participé à mon intégration dans ses services, ainsi qu'à Senseo, Carte Noire et Kraftfoods qui ont facilité cette tâche.

Je veux remercier tout spécialement Armelle Maumelat qui a suivi mon stage depuis Clermont-Ferrand, et qui est également ma tutrice pédagogique depuis ma première année à l'ENITA de Clermont-Ferrand. Son soutien, sa disponibilité en cette période estivale et les éclairages qu'elle a apportés à la rédaction de mon mémoire tout autant qu'à des réflexions d'ordre plus général ont été très précieux.

Je profite également de cet espace d'expression pour remercier tous les hommes et les femmes qui ont participé à ma formation scolaire, et de manière générale le système éducatif français et tous ceux qui l'ont construit. J'espère leur faire honneur dans ce mémoire de fin d'étude, qui pour reprendre les mots de l'un d'entre eux, est « le couronnement d'un parcours scientifique ».

Introduction

Les politiques publiques autant que les initiatives individuelles et collectives vont dans le sens de l'expérimentation de solutions innovantes en matière de circuits courts : AMAP, groupements d'achat en commun, paniers de produits frais dans les gares SNCF, distributeur de lait libre-service, guides pour faciliter l'achat local dans les marchés publics... Cet engouement pour les produits locaux commence même à faire l'objet de documentaires télévisés, comme en témoigne la diffusion cet été de l'émission *200km à la ronde* sur une chaîne du service public.

Ce foisonnement d'initiatives recoupe de nombreuses questions de société : comment rapprocher les producteurs et les consommateurs dans le domaine alimentaire ? Quels nouveaux modèles de production et de vente durables peuvent répondre aux besoins d'une agriculture sinistrée ? Quelle place donne-t-on aux intermédiaires dans ces systèmes économiques et productifs ? Comment construire un système agroalimentaire qui soit en faveur de l'intérêt général ? Comment les territoires peuvent-ils tirer parti de leurs potentiels pour se construire une identité attractive ?...

En réponse à une attente de la Chambre d'Agriculture de la Dordogne, j'ai choisi de m'intéresser plus particulièrement à deux cas de circuits courts : d'une part les marques ombrelles territoriales, et de l'autre les plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux. De telles initiatives s'observent sur tout le territoire métropolitain. Elles restent de faible ampleur pour le moment, mais leur montée en puissance semble devoir se poursuivre. S'agit-il d'un épiphénomène hyper médiatisé, ou des signaux faibles d'une tendance lourde à venir ?

Ces situations nouvelles de collaborations territoriales et intersectorielles visent à relocaliser les circuits agroalimentaires. Ce mémoire permet de jeter un éclairage sur ces situations, à partir d'une étude conduite au sein du pôle Tourisme et Promotion de la chambre d'agriculture de la Dordogne.

Les questions auxquelles nous avons cherché à répondre sont les suivantes : y a-t-il des modèles gagnants pour les circuits courts de ce type ? Qu'est-ce qui, dans leur environnement et dans leur forme d'organisation, permet leur réussite ? En quoi contribuent-ils au développement durable de leur territoire ?

La réponse que je propose s'appuie, d'une part sur la littérature scientifique issue des champs de la géographie et de l'économie, et d'autre part sur une approche d'observation de terrain, plus pragmatique et liée à la commande de stage.

1. De la commande de stage à la méthode d'étude : cadre de travail, définitions et partis-pris méthodologiques

1.1 La chambre d'agriculture départementale de la Dordogne, pilote du projet Sentinelle

1.1.1 La chambre d'agriculture de la Dordogne, acteur historique des circuits courts

Les chambres d'agriculture départementales sont des établissements publics administrés par des élus représentant l'activité agricole. Leur principale mission est le développement agricole. Le financement de ces actions est assuré par les impôts que reversent les agriculteurs, les prestations de services et les diverses subventions, dont font partie la réponse à des appels à projet financés.

La chambre d'agriculture de la Dordogne a eu la volonté de se doter d'un service Tourisme et Promotion qui rassemble une dizaine de personnes autour d'un nombre d'actions aujourd'hui consistant :

- conseil et accompagnement des agriculteurs, dans le domaine de la diversification liée notamment à l'hébergement et à la restauration
- animation des réseaux Fermes ouvertes, Bienvenue à la ferme et Marchés des Producteurs de Pays,
- animation de la marque ombrelle : « Saveurs du Périgord »
- impulsion d'une plate-forme d'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux, aux côtés des collectivités locales du Sarladais, aujourd'hui sous statut de SCIC-SA¹ : « Mangeons 24 »
- autres actions : programme Equustur², accueil des universités d'été du tourisme rural 2011, participation aux réseaux route du Foie gras du Périgord, route des vins de Bergerac, marchés d'été nocturnes...
- veille prospective et stratégique

Un service « tourisme » aussi étoffé est le signe de la reconnaissance par les élus professionnels du fait que les activités de diversification, comme l'hébergement et la vente directe des produits de la ferme, sont un levier de développement agricole essentiel. La Dordogne est, avec 3 millions de touristes par an, le premier département touristique intérieur français. Le service tourisme, né il y a plus de vingt ans, a contribué à développer un réseau départemental de 430 adhérents pour les marques Bienvenue à la ferme et Marchés de producteurs de Pays³, fédérés dans l'association départementale Agriculture et Tourisme, et à promouvoir les produits agricoles *via* les circuits courts en règle générale.

1.1.2 Sentinelle, un projet de recherche multi-partenarial sur les circuits agroalimentaires innovants

Le contrat d'objectif 2009-2013 entre l'APCA et le ministère de l'agriculture donne comme mission aux chambres d'agriculture la mobilisation de partenaires techniques, de recherche, de formation et de développement. Le rôle des chambres est de :

¹ SCIC-SA : Société Coopérative d'Intérêt Collectif sous forme de Société Anonyme

² Le programme Equustur était un projet soutenu par le fonds européen de développement interrégional Sudoe, avec pour objectif de développer le tourisme équestre chez les partenaires participants (Dordogne, Cantal, Ariège, et 6 territoires d'Espagne et du Portugal) dans une perspective de développement durable.

³ Les marques Bienvenue à la ferme et Marché des producteurs de pays sont des marques collectives propriétés de l'APCA, dont la gestion est généralement déléguée aux chambres départementales d'agriculture, et dans le cas de la Dordogne à l'association Agriculture et Tourisme.

- formuler les besoins d'innovation issus de la concertation professionnelle des agriculteurs, et diffuser les résultats de la recherche,
- co-construire avec les partenaires de la recherche, qui disposent des compétences techniques et méthodologiques, des solutions nouvelles, via des programmes de recherche adaptés,
- utiliser ses propres capacités de recherche appliquée « qui mobilisent près de 800 ingénieurs et techniciens » (APCA & MAAPRAT, 2009),
- valoriser les partenariats avec les établissements d'enseignement agricole secondaires et supérieurs.

Par ailleurs, le Programme National de Développement Agricole et Rural (PNDAR) vise à mobiliser les acteurs du développement agricole et rural sur des actions de développement et de recherche appliquée. Dans ce cadre, le ministère de l'agriculture (MAAF) lance annuellement un appel à projet d'innovation et de partenariat. L'objectif est de produire « des résultats opérationnels sous une forme facilement communicable aux agriculteurs ». Ces projets se déroulent sur trois ans. Une enveloppe de financement est attribuée à ces projets, c'est le Compte d'affectation spécial dédié au développement agricole et rural (Cas DAR).

Disposant notamment de 45 stations expérimentales et d'un réseau de 3000 fermes de références, les chambres d'agriculture sont proches des lieux d'expérimentation, du « terrain ». Ce sont donc des partenaires habituellement inscrits dans des projets de recherche financés par le Cas DAR.

Dans le cadre de sa mission de réponse à des appels à projet d'innovation et de partenariat, la Chambre d'agriculture de la Dordogne s'est portée candidate au programme Cas DAR 2010 – 2012, sur le thème « Organisation économique et valorisation des productions », au moyen d'un projet intitulé :

« SENTINELLE « Circuits courts - nouvelle génération » et « filières longues relocalisées » : s'organiser autour de nouvelles chaînes de valeurs économiques, sociales, environnementales pour restructurer une économie de proximité dans les territoires ruraux. »

Elle a obtenu, à la session de rattrapage (c'est-à-dire pour une durée d'un an, de décembre 2011 à décembre 2012), un financement à hauteur de 60% du montant total, soit 324 000€. Elle est la structure pilote de ce projet, qui réunit les partenaires suivants :

- la chambre d'agriculture de la Dordogne,
- la chambre d'agriculture de l'Ariège,
- la chambre d'agriculture de l'Aquitaine,
- l'EPLEFPA⁴ du Périgord, centre du CFPPA⁵ de Coulounieix-Chamiers,
- l'EPLEFPA Ariège Pyrénées, centre du CFPPA de Pamiers,
- le pays Portes d'Ariège Pyrénées (pays loi Voynet),
- le pays du Périgord Vert (pays loi Voynet),
- EDUTER Ingénierie (Agrosup Dijon),
- Bordeaux Sciences Agro, Unité Mixte de Recherche n°51.85 Bordeaux III – C.N.R.S. « Aménagement, Développement, Environnement, Santé et Société ».

⁴ EPLEFPA : Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles

⁵ CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole

Dans le dossier de candidature au rattrapage de l'appel à projet, daté du 4 août 2011, retenons trois points essentiels :

1) La finalité du projet est exprimée en ces termes : « à partir de l'évaluation de tests « grandeur nature », clarifier les conditions de réussite de ces nouveaux schémas de filières courtes territorialisées, porteurs d'avenir pour l'agriculture et l'économie des territoires ruraux en contribuant à une réelle relocalisation durable de la consommation. »

2) Le sujet est de capitaliser sur des initiatives existantes, en particulier celles développées par les chambres d'agriculture de la Dordogne (plate-forme SCIC-SA Mangeons 24, marque ombrelle Saveurs du Périgord) et de l'Ariège (plate-forme SCIC-SA Terroir Ariège Pyrénées), et sur des expériences similaires.

3) Le champ d'étude porte sur :

- des initiatives à la dimension de territoire de type Pays (au sens de la loi Voynet),
- des territoires ruraux.

Le projet se décompose en quatre actions :

Action n° 1 : Réaliser des approches systémiques des organisations mises en place. Comparer entre territoires.

Action n° 2 : Modéliser les schémas innovants

Action n° 3 : Contribuer à une adaptation des dispositifs de formation

Action n° 4 : Produire des ressources thématiques et diffuser les résultats

Le mémoire ici présent porte sur le travail réalisé dans le cadre de l'action n°1. Dans le dossier de candidature, elle était détaillée ainsi :

Action n°1 :

1. Définition de la méthode commune d'analyse avec les partenaires.
2. Voyages d'étude et journées techniques à destination des décideurs professionnels et locaux.
3. Réalisation de bilans comparés s'appuyant sur l'analyse des principaux points suivants :
 - les points forts et les points faibles des systèmes actuels, les acteurs qui interviennent d'une manière directe ou indirecte dans les systèmes productifs ;
 - les synergies, les effets externes, les relations de coopération et/ou d'influence ainsi que les nœuds stratégiques dont la maîtrise assure la domination par certains agents ;
 - les goulets d'étranglement et les liaisons intersectorielles ;
 - le degré de concurrence et de transparence des différents niveaux d'échanges ;
 - la progression des coûts, action par action, afin de déterminer la formation du prix final.

Les livrables sont :

- Un document méthodologique commun d'analyse
- Les comptes rendus des voyages d'étude et journées techniques
- Un rapport d'analyse

Cette action est menée conjointement par la chambre d'agriculture de Dordogne, celle de l'Ariège, et Bordeaux Sciences Agro. Lors du comité technique du 23 mars 2012 la question des cas d'étude et de leur échelle a été discutée, ainsi que celle de la répartition des bilans à effectuer entre les partenaires (tableau 1).

Trois personnes en Dordogne travaillent sur cette action :

- Laurent Magot, responsable du pôle Tourisme et Promotion,
- Marie-Claude Mignon, en charge du dossier Sentinelle uniquement,
- Alain Plaud, en charge de la veille prospective et stratégique.

1.2 Une commande de travail qui s'est affinée

La commande de stage consistait au départ de travailler en équipe avec Mme Mignon, pour réaliser les tâches attribuées à la chambre de la Dordogne au cours du comité de pilotage du 23 mars 2012. La mission était donc de présenter les bilans comparés demandés au comité de pilotage de mi-parcours les 3 et 4 juillet 2012.

Les contours du travail à réaliser ont bougé en cours de route.

En effet, à mesure que mon approche bibliographique initiale s'enrichissait de nouveaux exemples, j'ai été saisie par la grande diversité des expériences en cours. Il me fallait donc mieux définir ces objets d'études, les plates-formes et les marques ombrelles, de façon à délimiter clairement le champ d'observation. Une grande partie de mon travail a donc consisté à définir ces nouveaux objets, à les caractériser de manière générale. La demande est aussi apparue de pouvoir effectuer une évaluation simple de leur intérêt au regard du développement durable.

Ce travail pour l'action 1 de Sentinelle devait également s'articuler avec l'action 2. Un des livrables en est la rédaction d'un guide de bonnes pratiques à destination des agents de développement. J'ai donc travaillé dans le sens de la mise en évidence des difficultés et de leurs résolutions dans les différents cas étudiés.

De plus, ce travail est multi-partenarial, ce qui signifie que ma contribution s'articule nécessairement avec celle des autres partenaires. Au comité de pilotage de mi-parcours, il est apparu que mon rôle était le suivant :

- fournir une définition des objets d'étude pour circonscrire le champ d'étude,
- les caractériser de manière générale, sur la base d'une sélection d'expériences qui entrent dans le champ d'étude,
- produire les bilans détaillés de 5 plates-formes,
- produire une analyse comparative de ces bilans,
- engager un travail sur l'évaluation au regard du développement durable.

Ces deux derniers éléments seront repris par les étudiants de Bordeaux Sup Agro qui poursuivront les recherches dès la rentrée et plus intensément lors d'un module de formation en décembre.

Par ailleurs, une autre partie de la mission de stage consistait à travailler en équipe avec Mme Morteau, animatrice de la marque Saveurs du Périgord, sur certaines tâches. Ma contribution fût d'organiser la création de cartes postales mettant en scène de façon originale les différents fournisseurs de la marque. Il ne sera pas question de cet aspect du stage dans ce rapport, mais remarquons néanmoins que le temps passé pour solliciter les quelques 50 fournisseurs, organiser les rendez-vous, y assister, effectuer le suivi des fournisseurs, écrire et vérifier les textes, coordonner le

Tableau 1 Répartition des tâches pour l'action 1

Partenaire en charge du diagnostic	Plates-formes à étudier	Marques ombrelles à étudier
Chambre d'agriculture de la Dordogne	Terroir Ariège Pyrénées Auvergne bio Distribution (voyage d'étude collectif)	Saveurs du Périgord Produit en Poitou-Charentes
Chambre d'agriculture de l'Ariège	Mangeons 24 Goûtez au 13	
Bordeaux Sciences Agro	Maine-et-Loire	
<i>Initiatives non réparties</i>	autres	Qualité Landes Sud de France Produit en Bretagne Goûtez l'Ardèche Pays Cathare Bienvenue en Gourmandie (voyage d'étude collectif)

photographe, le *designer* et la chambre d'agriculture, choisir les clichés en concertation, recevoir et trier les cartes,... n'a pas été négligeable.

Le contenu de ce mémoire se fonde donc sur deux approches complémentaires : une approche bibliographique de la littérature scientifique, liée notamment à l'exercice de la synthèse bibliographique réalisée dans le cadre de la formation d'ingénieur de VetAgro Sup, et une approche plus pragmatique liée à ma participation au projet Sentinelle.

Il s'agit de deux angles d'attaque pour un même objet d'étude.

1.3 Définition des marques collectives territoriales et des plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produit locaux

Il apparaît intéressant de ne pas plus attendre pour proposer une définition des objets d'étude.

Celles-ci sont élaborées à partir de ressources officielles, d'ouvrages de référence dans la littérature professionnelle, et en adéquation avec le contenu du dossier de candidature du projet Sentinelle. Pour rappel, celui-ci visait en effet à faire le point sur des expériences similaires à celles qui existent dans les chambres d'agriculture de l'Ariège (plate-forme Terroir Ariège Pyrénées) et de la Dordogne (plate-forme Mangeons 24 et marque Saveurs du Périgord).

1.3.1 Les marques collectives territoriales

La loi n° 92-597 du 1^{er} juillet 1992 relative au code de la propriété intellectuelle définit une marque comme « *un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale.* » (article L711-1), et précise que « *la marque est dite collective lorsqu'elle peut être exploitée par toute personne respectant un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement.* » (article L715-1).

Bien que le projet Sentinelle fasse référence au terme de marque « ombrelle », nous emploierons donc le terme plus officiel de marque « collective », qui désigne aussi parfaitement les objets dont il est question.

Notons que « la marque individuelle sert à distinguer les produits et services d'une entreprise », alors que la marque collective distingue « une ou des caractéristiques communes de produits provenant d'entreprises différentes qui apposent la marque sous le contrôle du titulaire, par exemple l'utilisation d'une matière, d'un processus, ou une origine » (Les marques collectives, 2012).

Parmi elles, nous qualifierons de « marques collectives territoriales » les marques collectives mettant en avant, dans leur intitulé, la localisation géographique des entreprises qui l'exploitent.

Nous allons nous intéresser uniquement aux marques collectives territoriales agroalimentaires. Elles sont souvent portées par un organisme professionnel : chambre d'agriculture, des métiers et de l'artisanat, institut de la qualité, association des industries agroalimentaires...

Le terme de marque ombrelle, fréquemment utilisé en marketing, est « une marque utilisée simultanément pour un ensemble de produits hétérogènes », « utilisée à l'échelle d'un groupe ou d'une gamme », qui « permet de faire bénéficier l'ensemble des produits « abrités » de la notoriété et de l'image de la marque ombrelle. » (Définitions marketing, 2012) Par exemple : Nestlé, Danone, Haribo. Cette expression permet de compléter la définition ci-dessus, mais elle n'a pas de base juridique.

1.3.2 Les plates-formes

Une plate-forme est un espace, physique ou virtuel, de mise en relation de l'offre et de la demande. Elle assure des fonctions logistiques et commerciales. (FNCIVAM; Fondation Nicolas Hulot, 2009)

Nous nous intéressons dans cette étude à la demande de la restauration collective publique d'Etat (restaurants administratifs rattachés aux sites ministériels centraux, déconcentrés et établissements publics, restauration hospitalière, restauration universitaire et écoles supérieures, secteur pénitentiaire) et territoriale (restaurants scolaires du primaire et du secondaire) (MEDTL, 2011). En 2003, elle était évaluée en France à 4 milliards de repas servis par an, ou 11 millions de repas par jour, selon le ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Quant à l'offre, il s'agit de celle en produits alimentaires locaux. Le terme « local » désigne une réalité variable : on retient généralement soit une limite institutionnelle (département, région), soit une distance métrique (80 ou 100 km, pour s'accorder avec la réglementation sur la vente des produits transformés sur les exploitations agricoles).

1.4 Méthodologie d'étude

1.4.1 Approche bibliographique

Les deux modes de commercialisation définis ci-dessus connaissent un certain essor. Ils ont pourtant été peu étudiés jusqu'à présent (Praly, Chazoule, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009).

Les questions qui ont guidé ma recherche bibliographique initiales sont les suivantes : « Quel est l'état des connaissances sur le lien entre les marques collectives territoriales ou plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux, et le développement territorial » ? « Quels sont les apports de l'économie de proximité pour l'analyse de ces objets d'étude en terme de développement territorial » ? « Quel cadre théorique mobiliser pour l'analyse de ces types de circuits agroalimentaires » ?

Mes premières sources bibliographiques viennent des documents collectés par l'équipe du projet Sentinelle. Il s'agit de témoignages d'expériences pour la plupart.

J'ai également rassemblé des documents produits par des chercheurs en géographie, économie et développement territorial, pour enrichir le cadre théorique que je voulais constituer. J'ai utilisé pour cela le moteur de recherche Google scholar avec les mots-clés : économie de proximité, système agroalimentaire localisé, circuit de proximité, panier de bien, qualité territoriale.

1.4.2 Approche pragmatique

1.4.2.1 Caractérisation générale

Après l'étape de définition des objets d'étude, j'ai opéré un recensement le plus large possible des initiatives existantes à l'échelle nationale, grâce aux ressources internet, à un recensement fait par Bordeaux Sciences Agro, et en interrogeant les personnes rencontrées sur les initiatives dont elles-mêmes avaient entendu parler (méthode dite : « boule de neige »). L'exhaustivité est difficile à atteindre : il n'existe à ce jour aucune liste complète de ces projets passés, actuels ou en gestation. Il a résulté de cet inventaire deux listes de 17 plates-formes, et 18 marques collectives (se référer à la deuxième colonne dans l'annexe 1).

J'ai voulu savoir s'il existait des tendances remarquables en fonction de plusieurs critères de mon choix (tableau 2 et 3). Seuls les critères pour lesquels suffisamment d'information était disponible ont été conservés.

J'ai collecté toutes les informations disponibles sur internet sur chacune des expériences : présentations sur les sites internet officiels, articles de presse, fiches de synthèse réalisées par les DRAAF.

Ces informations ont été entrées telles quelles, sous forme de citations, dans un premier tableau. Dans un second temps, les réponses ont été reformulées en quelques modalités qui prennent en compte la diversité des situations réelles (tableau 2 et 3). Il en résulte deux tableaux de données disponibles en annexe 1.

Tableau 2 Critères de description des plates-formes

Critère	Modalités (réponses alternatives, sauf précision)
Echelle géographique de l'aire de distribution	1. Département 2. Région 3. Intercommunalité
Forme juridique de la structure	1. Association 2. SCIC 3. SCOP 4. GIE 5. Chambre d'agriculture
Date de création de la structure	Chaque année depuis l'année 2000
Type d'initiateur	1. Agriculteurs individuels 2. Groupement d'agriculteurs (IRQUA, ARDAB, Auvergne Biologique...) 3. Chambre d'agriculture 4. Politiques (toute collectivité territoriale)
Milieu urbain-rural	1. Rural 2. Urbain
Partenaires	Réponses cumulables : 1. Conseil général 2. Conseil régional 3. Structure de l'échelle du Pays loi Voynet 4. Commune, intercommunalité 5. Chambre d'agriculture 6. Autres organisations de développement agricole (interbio régionale, CIVAM, Equi'sol, IRQUA, ADABIO, Agrobio, Arbio...) 7. Autres (fonds européens, mécénat, concours bancaires, organismes de développement économique, CCI, CMA)
Type de produits vendus	1. Uniquement produits bio 2. Produits bio et non bio 3. Produits bio et non bio, mais avec un cahier des charges restrictif sur les pratiques agricoles
Provenance des produits vendus	1. Uniquement des produits locaux, avec contrôle à l'entrée et contrôles inopinés 2. Préférence locale, mais produits non nécessairement locaux
Intégration de la fonction logistique	1. Pas de prise en charge des flux de marchandise 2. Organisation des flux 3. Organisation et prise en charge partielle des opérations logistiques 4. Organisation et prise en charge totale des opérations logistiques du fournisseur au client
Intégration de la fonction commerciale	Réponses cumulables : 1. Regroupement de l'offre et de la demande dans un même lieu 2. Prise en charge des commandes et de la facturation 3. Travail de négociation des prix au sein de chaque filière
Type de clients	Réponses cumulables : 1. Restauration scolaire 2. Restauration collective en général 3. Particuliers (commandes pour cocktails, paniers, repas à domicile via les cuisines centrales) 4. Commerces de proximité (magasins bio, boucheries, magasins fermiers) 5. Evénements (buffets)

En ce qui concerne les plates-formes, chaque colonne de données a fait l'objet d'un travail d'analyse quantitative. Puis certains recoupements ont été tentés, pour tester des tendances qui se dessinaient au fur et à mesure de la collecte d'information :

- Les plates-formes de produits bios sont-elles plus anciennes que les plates-formes dédiées aux produits locaux ?
- Les premières plates-formes ont-elles été impulsées par les agriculteurs (agriculteurs et groupements) avant d'être imitées par les institutions (collectivités territoriales et CDA⁶) ?
- Les plates-formes plus anciennes ont-elles une plus grande variété de débouchés ?
- Les plates-formes sont-elles plus anciennes en milieu rural ou urbain ?
- Les plates-formes qui prennent en charge les fonctions logistiques sont-elles plutôt dans des milieux ruraux ou urbains ?
- Les formes coopératives (SCIC et SCOP) sont-elles préférentiellement choisies par les plates-formes impulsées par les collectivités territoriales ou des chambres d'agriculture plutôt que par les agriculteurs et leurs groupements ?

En ce qui concerne les marques collectives, les informations sont plus lacunaires. C'est pourquoi il y a moins de critères sélectionnés (tableau 3).

1.4.2.2 Etablissement des bilans comparés

Les bilans comparés sont un des livrables du projet Sentinelle, qui entraînent dans la mission de stage.

L'échantillonnage des cas à étudier avait été réalisé lors du comité de pilotage du 23 mars (tableau 1). Je l'ai complété avec trois cas de plates-formes pris dans la liste établie plus haut, en fonction des critères suivants :

- L'affichage d'une volonté de développement durable (critère inscrit dans le dossier de candidature au Cas DAR).
- L'ancienneté de l'expérience (pour avoir plus de recul)
- Une taille relativement importante de la structure : département ou une région (critère inscrit dans le dossier de candidature au Cas DAR).
- L'approvisionnement : bio et/ou mixte.
- Si possible, un contexte plutôt rural (également inscrit dans le dossier de candidature au Cas DAR).

J'ai donc choisi les plates-formes de Self Bio Centre, ReColTer et Manger Bio Isère. Ces deux derniers cas présentent l'avantage d'être sur le même département, et de diverger sur beaucoup d'autres critères : le type d'initiateur, le type de produit vendus, les partenaires, etc.

La méthode de réalisation de bilans (ou diagnostics) devait avoir une base commune pour tous les partenaires du projet qui réalisaient des diagnostics. Pour son premier voyage d'étude focalisé sur le diagnostic d'Auvergne Bio Distribution, la chambre d'agriculture de Dordogne avait déjà réalisé une grille d'entretien, mais il n'existait pas d'autres documents. Je me suis donc inspirée de cette grille pour établir un modèle de bilan à produire, en y ajoutant d'autres éléments, notamment sur le contexte géographique, agricole, agroalimentaire et des politiques territoriales, dans l'hypothèse où ces éléments pourraient peut-être constituer des atouts ou des contraintes majeures (annexe 2).

Puis j'ai élaboré d'une grille d'entretien semi-directif. Elle devait permettre d'aborder tous les points à renseigner dans la méthode de diagnostic, tout en laissant la liberté à l'interlocuteur d'aborder les points essentiels à ses yeux.

⁶ CDA : abréviation pour Chambre Départementale d'Agriculture

Tableau 3 Critères de description des marques collectives

Critère	Modalités (réponses alternatives, sauf précision)
Echelle géographique du territoire revendiqué	1. Département 2. Région 3. Plusieurs région
Date de création de la structure	
Porteur de la structure	1. Groupe de défense des appellations d'origine 2. Groupe de promotion des produits agricoles (IRQUA, chambre d'agriculture...) 3. Groupe de promotion des industries agroalimentaires 4. Politiques (toute collectivité territoriale, surtout département et région) 5. Groupe réunissant au moins 2 de ces catégories
Origine des matières premières	1. Origine « proche » strictement définie et contrôlée 2. Préférence locale pour l'origine des matières premières explicitée dans le cahier des charges de référencement des produits 3. Pas de préférence locale pour l'origine des matières premières, mais entreprises locales
Nombre de références	

Les entretiens effectués (liste en annexe 3), téléphoniques ou physiques, ont été retranscrits le plus fidèlement possible dans les comptes rendus. Ils ont permis de renseigner le modèle de bilan établi précédemment. J'ai tiré de ces bilans les atouts, contraintes, forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque expérience, et j'en ai fait des fiches synthétiques (annexe 4).

J'ai tenté regrouper les paroles d'entretien en quelques difficultés majeures, sans écarter aucune des remarques qui avaient été faites. Enfin, face à chacune de ces difficultés majeures, j'ai fait ressortir les éléments apportant des solutions, et ceux qui les aggravaient.

1.4.2.3 Evaluation de la durabilité des plates-formes

L'élaboration d'une méthode d'évaluation de la durabilité des plates-formes est un travail en construction, c'est pourquoi je tiens à ne pas séparer la réflexion sur la méthode et les premières propositions. Le tout est au paragraphe 3.3.

2. Apports de l'approche bibliographique

2.1 Des attentes fortes mais des conditions difficiles

Ce sous-chapitre a pour but de rappeler dans quel contexte sociétal, politique et juridique émergent les plates-formes et les marques collectives territoriales : en quoi elles sont l'objet de nombreuses attentes, mais aussi à quelles contraintes elles doivent faire face.

2.1.1 Les produits locaux sont-ils « durables » ?

Le développement de ces circuits de distribution alimentaire est une réponse locale à des orientations politiques nationales. L'engagement n°120 issu du processus de concertation multi partenarial du Grenelle de l'environnement vise à « soutenir la structuration de la filière produits biologiques et passer progressivement à 20% de produits biologiques en 2012 dans les commandes de la restauration collective publique ». La circulaire Etat exemplaire du 2 mai 2008 prévoit que les fonctions d'Etat doivent être motrices dans ce domaine (JORF n°0116 du 20 mai 2008 p.8151). Ayant pris acte de la difficulté à atteindre de chiffre uniquement par les produits bio, la loi Grenelle 1 dispose que les objectifs sont à atteindre grâce au « recours aux produits biologiques [...] ou à des produits saisonniers à faible impact environnemental, eu égard à leurs conditions de production et de distribution ».

Les attentes déclarées par les acteurs de ces structures sont nombreuses (FNCIVAM, APCA, & FNAB, 2010) :

- pour le volet social, c'est de « permettre à toutes les populations de consommer des produits de qualité ; de créer des emplois locaux pérennes ; d'augmenter la qualité des aliments servis dans une logique sanitaire. »
- pour l'économie, c'est d'assurer « le développement local via la relocalisation de la production, le maintien d'une économie via le développement de l'emploi local, et le développement de la production et la structuration de la filière. »
- en terme de démocratie, c'est d'assurer « la transparence de projets multi-acteurs, la solidarité entre l'ensemble des acteurs par un système de juste rémunération de chacun, et le renforcement du lien producteur-consommateur »,
- enfin, pour l'environnement, les attentes sont « la réduction de l'empreinte écologique via la production, la saisonnalité, les transports, la gestion des déchets ; la protection de la ressource en eau ; l'augmentation des conversions et le développement de l'AB. » (FNCIVAM, APCA, & FNAB, 2010)

Si les apports sociaux et économiques sont rarement mis en question, l'intérêt environnemental est sujet à débat. Ainsi le CESE⁷ des Pays de la Loire rappelle que « circuits de proximité et préservation de l'environnement ne sont pas forcément synonymes », au vu des économies d'échelle et des qualités d'organisation logistique de certaines filières longues comme le fameux agneau de Nouvelle-Zélande. C'est plus en terme de maintien de la biodiversité, d'entretien des paysages, ou encore l'évitement du suremballage, que les circuits de proximité ont un impact positif (CESE Pays de la Loire, 2010). Mais pour Marc Dufumier, Professeur à AgroParisTech et membre de la Fondation Nicolas Hulot : « cette démarche, si elle est concertée, incitera [les agriculteurs] à pratiquer des assolements plus diversifiés et à associer plus étroitement agriculture et élevage, sans recours exagéré à des produits agro-toxiques et des engrais chimiques », et « [les agriculteurs] contribueront à entretenir un environnement écologique bien plus riche en biodiversité et bien moins pollué qu'aujourd'hui. » (FNCIVAM; Fondation Nicolas Hulot, 2009) On peut imaginer qu'un tel saut qualitatif implique en effet un haut degré de concertation entre les producteurs, intermédiaires et consommateurs.

2.1.2 De vraies difficultés pour créer des liens intersectoriels à travers des plates-formes

Les freins au développement de l’approvisionnement local de la restauration collective sont connus :

- du côté de la restauration, les moyens matériels, humains et les savoir-faire pour cuisiner des produits locaux souvent moins transformés font défaut. Il faut aussi faire accepter les modifications organoleptiques des aliments par les convives (CESE Pays de la Loire, 2010). Les établissements ont également besoin d’être informés sur les productions disponibles et les quantités correspondantes.
- de leur côté, les producteurs déplorent la difficulté à connaître les besoins des restaurants. De plus ils ne peuvent pas forcément répondre au besoin des collectivités d’avoir des apports sécurisés en volume, en diversité, en régularité, (CESE Pays de la Loire, 2010), mais aussi aux contraintes d’horaires de livraison, de conditionnement, de calibrage... (FNCIVAM, APCA, & FNAB, 2010), tout en conservant un coût-matière bas (qui est un des moyens de permettre l’accessibilité sociale de ces restaurants). Par ailleurs, le marché de la restauration collective est jugé « très incertain » par beaucoup d’agriculteurs (Le Velly, Bottois, & Olivier, 2010).
- les flux de matière doivent être conformes aux exigences sanitaires et de traçabilité, que ce soit au cours du stockage ou du transport, et ceci a un coût également.
- au-delà des contraintes techniques, il s’agit de réunir deux mondes, celui de l’agriculture et celui des collectivités, « qui se connaissent mal et ne se font pas forcément confiance » (Le Velly, Bottois, & Olivier, 2010).

Si le regroupement de l’offre en une plate-forme physique peut permettre de lever certains de ces freins, des difficultés supplémentaires surgissent alors (FNCIVAM, APCA, & FNAB, 2010) :

- le coût élevé de la main d’œuvre,
- la nécessité d’être professionnel dans la gestion des flux, des factures,
- la nécessité de rentabiliser chaque déplacement,
- la difficulté d’être considéré comme un intermédiaire, qui achète moins cher au producteur et vend plus cher aux restaurants que dans une relation directe,
- les difficultés d’entente entre individus.

2.1.3 Qu’attendre d’une marque collective ?

Quelles sont les motivations des agents économiques à créer une marque collective ?

D’une part, la marque collective territoriale vise à donner du crédit à une panoplie de produits et d’entreprises, en apportant des garanties aux distributeurs partenaires grâce à son cahier des charges. En terme de développement territorial, les marques collectives peuvent donc « représenter pour les PME des instruments utiles qui les aideront à surmonter certains obstacles liés à leur petite taille et à leur isolement sur le marché. » (OMPI)

D’autre part, pour Pouzenc et *al.*, la réalité de marque collective territoriale peut être comprise comme une forme de **panier de bien territorial**. Ce concept a été défini comme « *une démarche collective initiée par des institutions, qui regroupe sous une marque plusieurs produits d’un même territoire, celui-ci suivant un découpage institutionnel.* » (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007) Toujours selon ces auteurs, le modèle du « panier de biens » vise à associer, aux images intrinsèques d’un produit, « celles, supposées positives, du territoire » : en utilisant un nom de lieu, les entreprises s’assignent un attribut de croyance, celui de l’origine géographique du produit, qui peut être recherché par les consommateurs au moment de l’achat. En leur faisant vivre des expériences positives, les différents biens de la marque peuvent renforcer l’image du territoire, mais aussi se renforcer les uns les autres par l’ « *effet de panier* ». En effet, ce dernier se manifeste « *quand, à l’occasion de l’acquisition d’un produit de qualité territoriale, le consommateur découvre la spécificité des autres produits issus de la production locale et détermine son utilité sur l’ensemble des produits offerts (le panier).* » (Mollard, Pecqueur, & Lacroix, 1998)

On peut donc attendre, dans une certaine mesure, qu'une marque collective ait des retombées positives pour les entreprises adhérentes qui se soutiennent les unes les autres, mais aussi pour l'image du territoire dont elle est une ambassadrice.

2.1.4 Un contexte concurrentiel exacerbé dans la grande distribution

En faisant de la grande distribution son interlocuteur principal, la marque collective choisit un partenaire ambivalent.

D'après l'INSEE, la grande distribution regroupe *les établissements de vente au détail en libre service dont la surface de vente est supérieure à 2500 m² et qui réalisent plus d'un tiers de leurs ventes en alimentation et les entreprises dites du « grand commerce spécialisé »*. Ils sont, pour la plupart, la propriété d'un nombre réduit de groupes aux enseignes connues : Carrefour, Auchan, E.Leclerc, Intermarché, Casino, Système U, etc. En couvrant plus d'un tiers du marché alimentaire annuel des français (Berry, 2006), la grande distribution représente un débouché énorme (figure 1).

Mais d'un autre côté, le rapport de force est en défaveur du collectif de fournisseurs. Le concept de *puissance d'achat* nous éclaire sur ce point. Ce terme désigne *la capacité de la grande distribution à obtenir des conditions plus favorables que les autres canaux de distribution, en raison des volumes traités*. (Bergès-Sennou & Caprice, 2003). En effet, ces dernières années, la grande distribution a gagné en pouvoir de négociation et en puissance d'achat. Cela s'est fait par la conjonction de deux phénomènes.

D'abord les concentrations successives des enseignes (ou fusions des centrales d'achat) : 5 groupes de distribution ou centrales d'achat (dans l'ordre décroissant : Carrefour, Leclerc, Casino, Intermarché, Auchan) se partageaient, déjà en 2001, 64% du marché alimentaire de la grande distribution (Bergès-Sennou & Caprice, 2003).

Ensuite les marques de distributeurs (MDD), qui couvrent aujourd'hui 30% du marché de produits agro-alimentaires en GMS, représentent encore un marché en croissance (Assises de l'Origine, 2012).

On aboutit à une situation problématique de concurrence imparfaite, du fait du grand nombre d'offreurs et du faible nombre de demandeurs. Le rapport de force est favorable aux distributeurs lors de la négociation des contrats (primes de référencements, ristournes, déréférencement et refus de vente). (Bergès-Sennou & Caprice, 2003)

Par ailleurs, dans les linéaires des supermarchés, le nombre de références se prévalant d'une origine géographique a significativement augmenté ces dernières années. Si l'AOC a été jusqu'en 1990 l'unique forme reconnue pour distinguer un produit de tous les autres du même type pour son lien avec une aire de production, la panoplie des références au territoire s'est enrichie en quelques années avec le système des Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine, et de « nouvelles voies de différenciation, plus ou moins clairement référencées » (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007).

Les marques collectives essaient donc de trouver leur place dans des lieux où elles sont en concurrence avec d'autres produits de marques nationales et de marques de distributeurs, dans une situation où le rapport de force leur est défavorable.

2.2 L'intérêt des démarches de qualité territoriale pour le développement local

Il est maintenant intéressant de replacer les marques collectives territoriales et plates-formes dans un contexte plus large de démarches de valorisation de la qualité territoriale.

2.2.1 La qualité territoriale peut différencier des produits de plusieurs manières

Selon B.Pecqueur, la qualité territoriale « *combine la qualité intrinsèque d'un produit et son ancrage dans un lieu spécifique avec son histoire et ses savoir-faire* » (Pecqueur, 2001).

En agroalimentaire, la qualité territoriale peut être de trois types (figure 2).

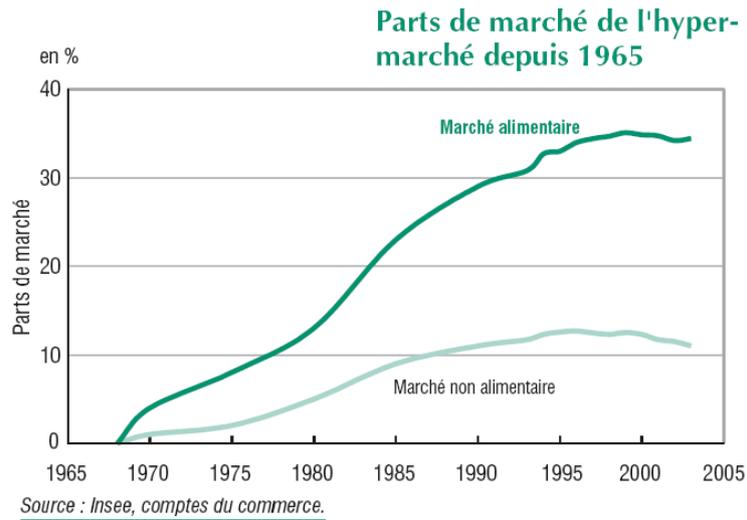


Figure 1 Parts de marché de l'hypermarché depuis 1965

LES MODÈLES DE LA QUALITÉ AGROALIMENTAIRE

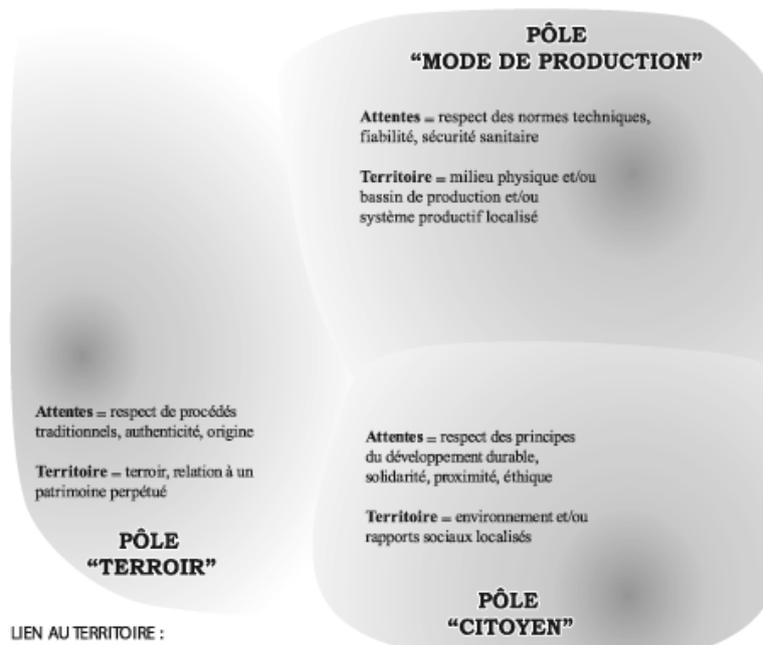


Figure 2 Les modèles de qualité agroalimentaire

Source : (Pouzenc et al., 2007)

Le produit peut afficher des spécificités :

- de **terroir**. Le système des AOC est l'archétype de toutes ces démarches, qui sont souvent pilotées par l'amont des filières. Le lien au territoire y est très fort.
- de **mode de production**, pour les produits qui revendiquent être issus d'un certain processus (agriculture biologique, transformation fermière...) ou leur qualité organoleptique ou sanitaire (sans traitement après récolte, riche en oméga 3...). Les liens au territoire sont alors variables ; celui-ci peut être considéré comme un milieu physique donnant ses particularités aux produits, ou comme un « mode d'organisation d'un système d'acteurs ».
- de **valeurs éthiques** : respect des droits sociaux, environnementaux, maintien d'une petite agriculture paysanne, relocalisation de l'économie... Ces démarches connaissent beaucoup de succès, ce qu'il faut mettre en parallèle avec la conceptualisation et la diffusion progressive du développement durable. Les liens au territoire, tout comme les échelles géographiques sont variés. (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007)

Pour ces mêmes auteurs, les « marques collectives de producteurs » se placent dans les démarches de qualité territoriale assez fortement liées au territoire, et pas très éloignées des attributs des modes de production citoyens (figure 3), sur le modèle du « panier de biens » (comme vu précédemment, §2.1.3). Les qualités mises en avant seront différentes pour chaque marque. Cela dépendra du cahier des charges d'entrée et des intérêts défendus par le groupe de fournisseurs.

Les plates-formes n'apparaissent pas dans le schéma. Là aussi, le type de produits qu'elles distribuent dépend entièrement du cahier des charges d'entrée, et il n'y a pas de règle en la matière. Les diverses expériences observées (Le Velly, Bottois, & Olivier, 2010) (FNCIVAM, APCA, & FNAB, 2010) montrent qu'elles piochent dans les trois catégories de spécificités ci-dessus, notamment pour les aspects de juste rémunération des agriculteurs, de mode de production biologique et de label d'origine...

2.2.2 Quelles sont les plus-values de la qualification territoriale ?

Outre la rente économique qu'elle peut apporter en offrant une situation monopolistique sur un nouveau produit (Mollard, Pecqueur, & Lacroix, 1998), la qualification territoriale peut occasionner des retombées sur la gouvernance territoriale.

En effet, les agents économiques ont spontanément des relations de concurrence et non de coopération. La coordination des acteurs économiques pour constituer un panier de biens en mettant en avant leur qualité territoriale n'est pas spontanée. Au contraire, il semble nécessaire qu'elle soit impulsée par les collectivités. (Mollard, Pecqueur, & Lacroix, 1998)

Comme pour confirmer cela, Muchnik *et al.* ont montré, plus récemment, que la qualification territoriale des produits pouvait être un catalyseur du développement territorial et de la gouvernance territoriale. Elle peut « mobiliser une intelligence collective dans des projets et processus d'innovation ». Les marques collectives et les plates-formes pourraient donc générer des bénéfices collectifs pour le territoire, en renforçant les réseaux d'acteurs. Comment ?

La qualité territoriale, lorsqu'elle est mise en avant par un groupe d'acteurs, peut « générer une forme particulière de rente qui résulte non seulement d'un protocole technique dans la façon de produire, mais aussi d'une prise en compte de l'ensemble des ressources disponibles et productives sur un territoire, sous le levier des coordinations institutionnelles ». (Mollard, Pecqueur, & Lacroix, 1998) Il apparaît donc comme un enjeu important que l'ensemble des parties prenantes du système parvienne à créer des liens de coordination afin d'optimiser leurs fonctions productives et l'allocation de leurs ressources communes. Cela pose la question des formes d'organisation qui rendent possibles une telle coopération.

Enfin, les processus de qualification territoriale peuvent également induire des externalités négatives : exclusion sociale liée aux processus de qualification, problèmes agro-environnementaux, conflits entre acteurs. (Muchnik, Sanz Cañada, & Torres Solcido, 2008)

2.2.3 De la convergence des stratégies de qualification territoriale à la réaffirmation de l'importance de la relation producteur-consommateur

On observe qu'à cause de la « multiplication du nombre de références pour un même besoin », les démarches qui étaient différenciées (par exemple, les AOC) deviennent soumises à la concurrence. La théorie économique interprète ceci comme la succession habituelle des stratégies de différenciation et d'imitation : un premier agent économique opère une différenciation de ses produits par la qualité, cherchant ainsi un pouvoir de monopole sur son nouveau segment de marché (stratégie de différenciation) ; l'attrait de la rente monopolistique attire de nouveaux concurrents (stratégie d'imitation). On cherche alors de nouvelles spécifications pour se démarquer encore des concurrents qui ont investi la niche (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007).

Les démarches de qualité territoriale font de plus en plus souvent appel à plusieurs pôles et tentent d'en cumuler les rentes. Les stratégies sont instables et convergent vers la mise en valeur du pôle citoyen.

Dans cette situation « d'hyperchoix », la théorie dit que le consommateur appuie sa décision sur des éléments symboliques (et non matériels), dans lesquels la relation producteur-consommateur est fondamentale. (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007). Elle constitue une part de la qualification particulière du produit, qui est la « qualité relationnelle ».

Les stratégies de qualification territoriales peuvent donc entraîner des externalités positives comme négatives sur les entreprises et sur les territoires. Vis-à-vis du consommateur, la multiplication et l'opacité de toutes ces démarches tend à rendre de plus en plus important la relation directe avec le producteur.

2.3 Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL), circuits agroalimentaires et économie de proximité

Penchons-nous à présent sur deux autres concepts développés par les géographes et les économistes : les « systèmes agroalimentaires localisés », et l'« économie de proximité ». Que nous apprennent leurs travaux sur les phénomènes de plates-formes de produits locaux et les marques collectives territoriales ?

2.3.1 La notion de SYAL pour appréhender les circuits de proximité

Utilisé pour la première fois en 1996, le concept de « Système Agro-alimentaire localisé » (SYAL) s'est largement diffusé dans le monde et a connu des modifications de sens et d'utilisation sensibles.

2.3.1.1 Les SYAL, un concept récent toujours en mutation

Conçu pour être « un outil théorique permettant d'articuler divers éléments essentiels qui « font système » » (Muchnik, Sanz Cañada, & Torres Solcido, 2008), les SYAL sont définis comme « des organisations de production et de service (unités de production agricole, entreprises agroalimentaires, commerciales, de service, de restauration...) associées par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. L'environnement, les produits, les individus et leurs savoir-faire, leurs institutions, leurs comportements alimentaires, leurs réseaux de relations, se combinent dans un territoire pour produire une organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée » ((Cirad) & Systèmes Agro-alimentaires et Ruraux , 1996).

Assimilés d'abord à des « clusters » agroalimentaires, puis utilisés pour analyser des processus de qualification territoriale (au moment où le système des SIQO s'épanouissait en Europe), les SYAL regroupent aujourd'hui des productions très nombreuses, dont le dénominateur commun est de mettre en avant des spécificités territoriales. Les systèmes de panier de biens, de négociation avec la grande distribution ou encore les différentes sortes de circuits courts sont des SYAL (Muchnik, Sanz Cañada, & Torres Solcido, 2008).

2.3.1.2 Intérêt de l'approche SYAL comparée à l'approche filière

Souvent utilisée et de multiples fois éprouvée, l'approche filière propose « une vision linéaire de l'organisation des activités agroalimentaires ». Pour (Muchnik et *al.*, 2008), cette approche présente « des limites pour l'analyse des dynamiques territoriales ». Il préconise de procéder plutôt à **l'analyse des fonctions, des rôles, des modalités de coordination** plutôt que de faire le suivi du produit de la fourche à la fourchette. Pour S.Berger, il faut analyser l'assemblage des fonctions et valeurs pour comprendre les stratégies des acteurs et la nature des échanges économiques (Berger, 2006).

L'ensemble des SYAL constitue un « maillage agroalimentaire », fait de liens entre acteurs et nœuds où se concentrent les tensions (modalités de négociation, contrats, mécanismes de fixation des prix) (Muchnik, Sanz Cañada, & Torres Solcido, 2008).

2.3.2 La notion de proximité

Le terme de proximité est le sujet de définitions formalisées par des ouvrages fondateurs qui en donnent une typologie reconnue.

2.3.2.1 Proximité géographique et proximité organisée

Le numéro spécial de la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, intitulé « Economie de proximité » fait aujourd'hui référence. Les économistes de la proximité y ont théorisé cette notion, en qualifiant ses différentes dimensions métriques, culturelles, cognitives... (Rallet & Torre, 1993) Dix ans plus tard, le consensus est fait sur la distinction entre :

- la « *proximité géographique* », ou spatiale, ou physique, qui correspond à « *une donnée de l'espace physique représentant une contrainte qui s'impose en cet instant, aux agents pour développer leurs actions* ». Elle est « doublement relative » : d'abord parce que la distance kilométrique est pondérée par le moyen de transport ; ensuite parce que la perception de chaque sujet intervient pour aboutir au jugement selon lequel on est « près de » ou « loin de ». (Rallet & Torre, 2004)
- la « *proximité organisée* » n'est pas d'essence géographique, mais relationnelle. Elle traduit des potentialités de coordination entre les agents au vu de « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* ». Elle repose sur deux logiques : la logique d'appartenance (deux agents d'une même organisation sont plus facilement en interaction), et la logique de similitude (deux agents qui partagent les mêmes références, savoirs, valeurs, sont plus facilement en interaction) (Rallet & Torre, 2004).

Ces deux types de proximité sont interdépendantes, et Torre précise que « toute la difficulté est alors d'activer le potentiel de la proximité géographique par la mise en place de relations efficaces de proximité organisée » (Torre, 2004). On s'aperçoit alors que les institutions ont un rôle à jouer : elles sont en capacité d'« accompagner des collectifs informels (Filippi & Torre, 2003), ainsi que la structuration de systèmes de gouvernance territoriale (Gilly & Torre, 2000). » (Praly, Chazole, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009).

2.3.2.2 Proximité fonctionnelle et proximité relationnelle

La théorie de la proximité développée par Torre a été utilisée dans une seule étude sur les circuits alimentaires de proximité. Dans ce travail de Praly et *al.*, il est question d'analyser les cas des circuits où les relations entre producteurs et consommateurs sont distendues, comme l'utilisation de produits locaux dans les restaurants scolaires, le e-commerce, ou les magasins de producteurs. Les auteurs ont alors mobilisé deux formes de proximité entre producteurs et consommateurs :

- la *proximité fonctionnelle* : les auteurs qualifient ainsi la proximité physique lorsque son potentiel est activé par la mise en place de modalités particulières de mise en relation (contrats d'engagement réciproques, services de livraison...).
- la *proximité relationnelle* : il s'agit de la dimension relationnelle de la proximité organisée, qui regroupe « les notions relatives à la confiance, à l'engagement et tout ce qui peut fonder l'acte marchand » (Praly, Chazoule, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009)

2.3.3 La proximité pour analyser les circuits agroalimentaires

Les notions que nous venons de définir ont été utilisées dans les recherches récentes sur les circuits alimentaires.

2.3.3.1 Les circuits courts innovants font plus souvent appel à la proximité organisée

Le cadre théorique de l'économie de proximité est utilisé pour interroger les circuits courts. Pour Denéchère et *al.*, les modalités les plus récentes de circuits courts (AMAP, systèmes de panier, points de vente collectifs) sollicitent davantage la proximité organisée que les modalités historiques (marchés de plein vent, vente directe à la ferme) (Denéchère, Durand, & Marechal, 2008).

Par ailleurs, plus l'éloignement géographique est important, plus il doit être compensé par la proximité organisée. La proximité relationnelle apparaît même structurante dans les relations entre producteurs et consommateurs et nécessaire au bon fonctionnement des AMAP. (Pouzenc, Coquart, Pilleboue, Olivier, & Guibert, 2007)

2.3.3.2 Le rôle central des intermédiaires pour la réussite des circuits de proximité

Ce cadre théorique de la proximité est aussi valable pour interroger les circuits où la relation producteur-consommateur est distendue (Praly, Chazoule, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009). D'après ces auteurs, il permet à la fois d'appréhender la caractéristique commune de ces circuits - la valorisation d'une proximité entre producteurs et consommateurs - et de décliner leurs différentes modalités - proximité géographique, organisée, fonctionnelle, délai, etc.

Il est ainsi montré que dans ces cas-là, la proximité géographique seule n'est pas suffisante pour assurer le fonctionnement d'un circuit court. Il faut l'activer, ce qui peut passer par de nombreuses manières différentes, selon les caractéristiques de la production, de la demande, et des conditions de proximité préexistantes (Praly, Chazoule, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009). Les intermédiaires jouent alors un rôle central par leurs fonctions logistiques (encore plus dans le cas de la restauration collective), de transport, d'allotement, de découpe, transformation, etc (figure 4).

Ils sont également importants pour reconstruire la proximité relationnelle producteurs-consommateur, parfois nécessaire « à la réussite de la transaction marchande et de la viabilité du circuit court » (Praly, Chazoule, Delfosse, Cornée, & Bon, 2009). Cela se fait par plusieurs biais différents : mention d'un nom géographique dans l'intitulé du produit ou de la marque, rencontre avec les producteurs, informations sur les exploitations, revendications de valeurs éthiques...

Figure n°1: Cadre d'analyse des circuits courts par la proximité entre producteurs et consommateurs

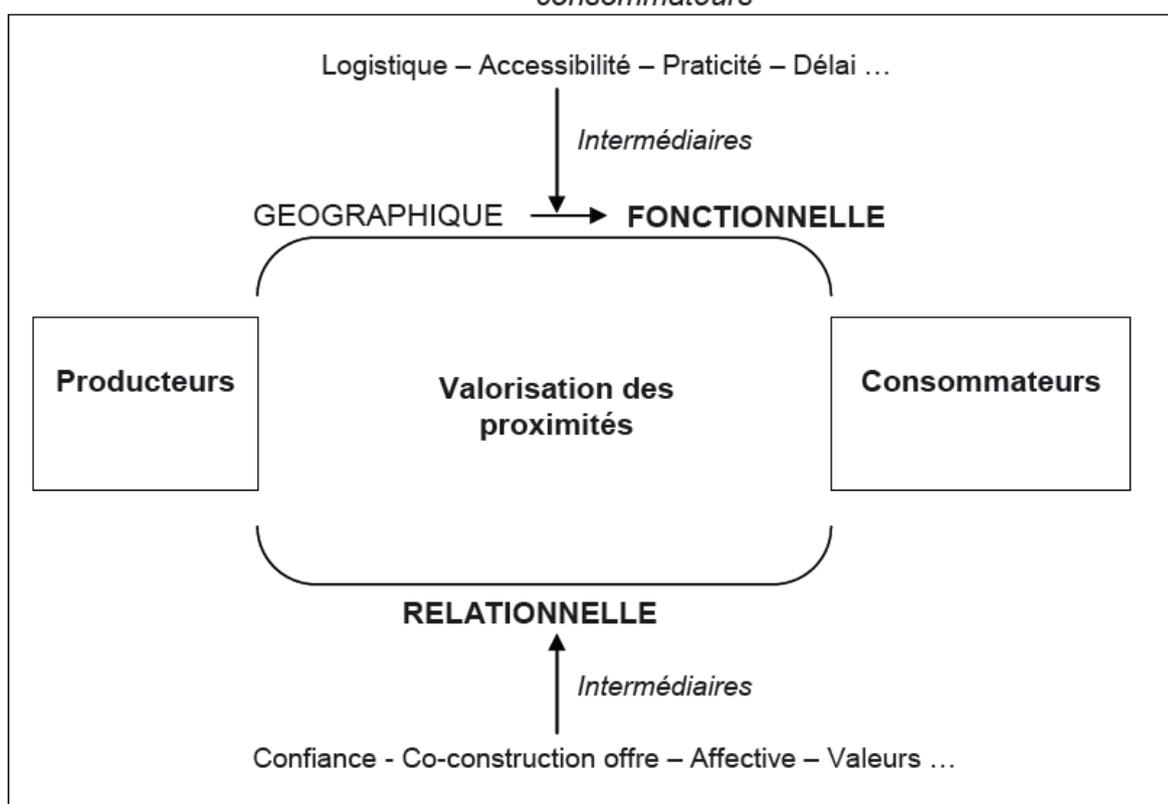


Figure 4 Cadre d'analyse des circuits courts par la proximité entre producteurs et consommateurs

Source : Praly et al, 2009

En conclusion de cette partie sur les apports de la bibliographie à l'étude des circuits de proximité, nous avons vu qu'il s'agissait d'initiatives assez récentes sur lesquelles les connaissances ne sont pas encore développées, quoique de nombreuses études soient en cours.

Les attentes sur leurs retombées en termes d'économie et de développement territorial sont fortes. Il y a cependant peu d'évaluations sur les impacts directs et indirects de telles structures. On peut certainement attribuer cela à leur complexité, étant donné la multiplicité des acteurs en jeu, mais aussi à ce que de telles politiques mettent des années avant de trouver leur équilibre et d'être solidement implantées dans les territoires.

Leur influence sur le développement des territoires doit donc être abordée avec des concepts déjà utilisés pour les circuits courts et les SIQO : notions de qualité territoriale, de systèmes agroalimentaires localisés et proximités fonctionnelles ou relationnelles.

Les institutions semblent être nécessaires pour organiser dans les territoires des relations de coopération entre agents économiques. Ces derniers tirent alors une rente de la qualification territoriale des produits à travers la constitution d'un panier de biens. Cela entraîne des retombées économiques, mais aussi des retombées sociales et sur la gouvernance locale. Les circuits de proximité sont alors des catalyseurs du développement territorial.

Dans ces circuits de proximité qui constituent un maillage agroalimentaire, les intermédiaires ont la double fonction de rendre les opérations transparentes et compréhensibles pour le consommateur, et de reconstruire la proximité relationnelle entre producteur et consommateur, qui déclenche l'acte d'achat.

On peut formuler les questions suivantes pour interroger les cas d'étude :

De quel modèle de valorisation de la qualité territorialisée se rapprochent ces démarches ? Cela évolue-t-il et comment ?

Quels types d'externalités, positives ou négatives, génèrent ces démarches de qualité territoriale, parmi celles recensées par Muchnik et *al.* ? Comment les mesurer ?

La relation entre producteurs et consommateurs est-elle reconstruite par les intermédiaires, et si oui comment ? Les attributs symboliques et relationnels des produits sont-ils renforcés ? Quelle importance cela a-t-il pour la réussite des transactions ? Comment mesurer cela ?

Et enfin, qui sont les agents de ces systèmes agroalimentaires, quels sont leurs fonctions, comment s'assemblent-ils dans un maillage agroalimentaire ? Quel degré de coopération mettent-ils en place, et quelle est la force collective qui en résulte ?

3. Résultats de l'approche pragmatique

Cette partie vient en complément de l'approche bibliographique. Il y sera question, dans un premier temps, des résultats de la caractérisation des marques collectives territoriales réalisée grâce à l'observation d'un certain nombre de cas concrets, et de l'étude approfondie d'un petit nombre d'entre elles ; puis des plates-formes ; et enfin d'une proposition de méthode pour évaluer de la durabilité des plates-formes.

3.1 Caractérisation générale des marques collectives

3.1.1 Les marques collectives territoriales recouvrent des réalités différentes

En ce qui concerne les marques collectives territoriales, plusieurs critères de différenciation se sont clairement dessinés : d'une part le type d'initiateurs de la marque, d'autre part l'attachement plus ou moins marqué à la provenance locale des matières premières.

La figure 5 met en relation la catégorie d'initiateurs de la marque et les conditions d'origine de la matière première alimentaire. Il se dessine plusieurs tendances assez nettes :

D'abord, les marques collectives initiées par des collectifs de défense de l'industrie agroalimentaire (ex. : Produit en Bretagne) ne s'intéressent majoritairement pas à l'origine des matières premières agricoles, et lorsqu'elles le font, les cahiers des charges qui régissent ces aspects laissent de la souplesse aux entreprises : ce sont des recommandations plutôt que des obligations et les marges de manœuvre sont adaptées en fonction de la vitalité des filières locales.

Ensuite, lorsque les marques sont initiées par des collectivités territoriales (conseils généraux, régionaux), ou par les acteurs de la sphère politique en général (marque PNR, Made in France), l'attachement à la provenance locale des produits est variable, mais elle est le plus souvent absente.

Enfin, lorsque les initiateurs de la marque sont des élus agricoles (chambre d'agriculture pour Saveurs du Périgord, et organisme de défense et de gestion pour Qualité Landes), la provenance locale de la matière première est plus mise en avant et plus strictement contrôlée.

Ainsi, les marques collectives territoriales servent bien à défendre uniquement les intérêts de ceux qui les initient, majoritairement l'industrie agro-alimentaire locale.

Ensuite, un autre facteur de différenciation se rajoute : le nombre de références bénéficiant de la marque collective. Sur le panel choisi, les variations sont extrêmement importantes (figure 6).

A un extrême, on trouve les marques Parc Naturel Régional (PNR), qui regroupent à peine 150 références, soit une moyenne de 3 références par marque PNR⁸... A l'opposé, la marque Produit en Bretagne réunit environ 2000 références (qui ne sont pas toutes des produits agroalimentaires).

Ces types de marque correspondent à la définition de marque collective territoriale agroalimentaire présentée au premier chapitre, mais elles représentent une réalité encore trop éloignée de l'exemple de Saveurs du Périgord (environ 150 références), pour être comprises dans l'étude. C'est donc sur les cas de Qualité Landes, Bienvenue en Gourmandie et Produit en Poitou-Charentes (en plus de Saveurs du Périgord) que les diagnostics ont été réalisés.

De ces diagnostics résulte le paragraphe suivant.

⁸ La Fédération des Parcs Naturels Régionaux compte 48 parcs en 2012.

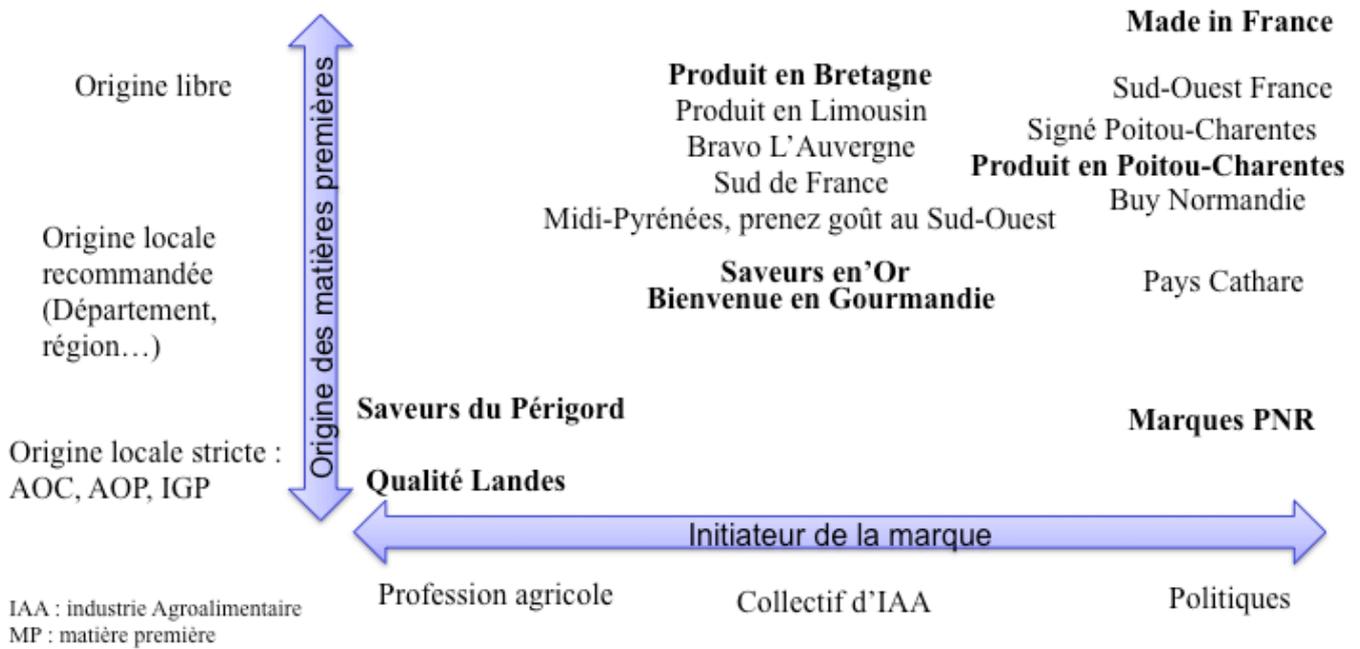


Figure 5 Initiateurs des marques et origine des matières premières

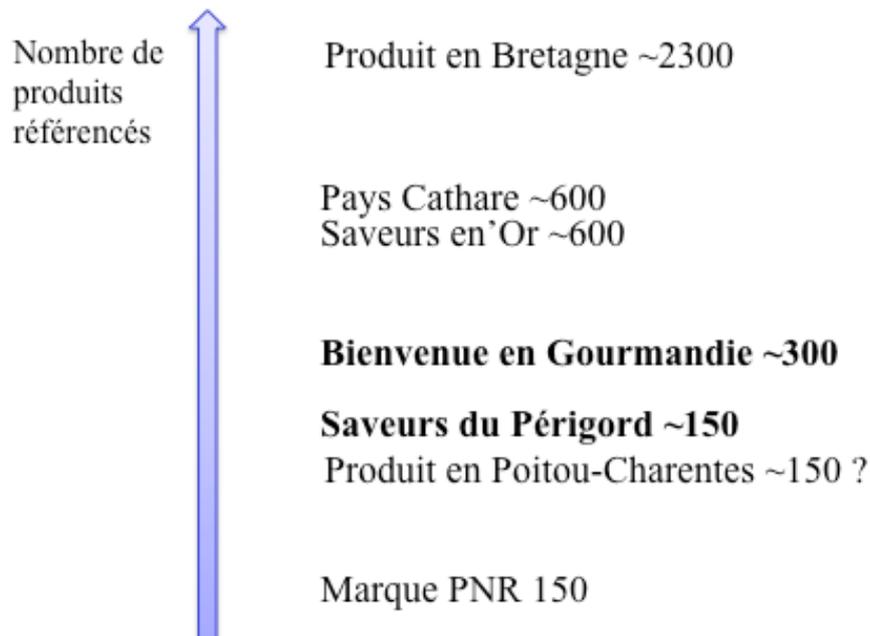


Figure 6 Nombre de produits référencés pour quelques marques collectives

3.1.2 Six enjeux essentiels des marques collectives territoriales

a) Etre profitable à l'agriculture locale

Comme nous venons de le voir, toutes les marques collectives territoriales ne s'attachent pas à faire revenir de la valeur ajoutée sur les exploitations agricoles. La majorité s'arrête aux entreprises agroalimentaires et mettent en avant leur effet sur l'emploi local.

Pour défendre l'intérêt des exploitants agricoles dans une marque de territoire, il semble indispensable de les associer à sa gouvernance ; il n'y aurait aucune raison évidente que les industriels ou les artisans le fassent à leur place. Une gouvernance de marque collective territoriale qui organiserait la collaboration d'agriculteurs, d'industriels et d'artisans transformateurs semble être la condition nécessaire pour négocier la répartition équitable de la valeur ajoutée dans le SYAL.

Cela impose de créer un cahier des charges sur l'origine de la matière première des produits. C'est un exercice d'équilibriste entre critères d'inclusion et d'exclusion :

- le cahier des charges doit restreindre suffisamment l'origine des produits pour que seuls les producteurs locaux puissent en bénéficier, sans forcément disqualifier des produits élaborés dont certains ingrédients ne seraient pas disponibles en quantité toute l'année sur place,

- il doit être assez restrictif pour permettre de communiquer sur l'origine, mais aussi assez inclusif pour que la marque vende suffisamment de produits, aie des retours sur investissement, se développe et profite encore plus à ses fournisseurs,

- il doit être négocié et accepté par les parties prenantes,

- le respect du cahier des charges doit être contrôlé, et cela demande des moyens humains, financiers et impose des procédures de traçabilité à faire accepter par tous.

b) Traiter avec les ODG

Les organismes de gestion et de défense (ODG) revendiquent avec fermeté l'utilisation de noms géographiques qu'ils conçoivent souvent comme un patrimoine dont ils sont les détenteurs, et dont ils doivent protéger l'image de qualité. Or, les produits sous AOP, AOC et IGP sont des produits d'appel importants pour les marques collectives, et il est important pour ces dernières de pouvoir les inclure dans leur gamme de références. Il se produit alors généralement des tensions lorsque les marques collectives proposent, pour un même produit (par exemple, la fraise), deux références, l'une sous SIQO (ex. : fraise « AOC fraise du Périgord » + « Saveurs du Périgord ») et l'autre non (ex. : fraise banale « Saveurs du Périgord »).

Pour conserver les produits sous SIQO dans la marque, il est nécessaire d'inclure les ODG dans la gouvernance. Des accords sont alors généralement trouvés :

- soit on ne conserve que des produits sous SIQO (exit les fraises banales),

- soit le propriétaire de la marque on dépose un autre nom qui n'est pas déjà utilisé par un ODG (ex. : fraises « AOC fraises du Périgord » + « Saveurs du Périgord » d'un côté, et de l'autre fraises banales « Saveurs de Dordogne »). Ceci nécessite cependant des frais d'étiquetage et de communication supplémentaire pour faire vivre les deux marques en parallèle.

- soit, parade ultime, la marque n'utilise pas un nom géographique (par exemple « Bienvenue en Gourmandie »)

c) Assurer l'approvisionnement

La contrepartie de pouvoir utiliser le canal des GMS est qu'il faut se plier à certaines de ses contraintes : un approvisionnement régulier, de qualité et en quantité suffisante. Toutes les exploitations agricoles ne sont pas capables d'assurer cela, c'est pourquoi les grandes chaînes de super et hyper-marchés demandent un audit de référencement. La marque collective aura intérêt à

faire reconnaître par un maximum de GMS l'audit de référencement qu'elle pratique envers ses adhérents, afin d'éviter à chaque producteur des coûts à l'entrée dans chaque établissement. Le nom de la marque doit pouvoir agir pour l'ensemble des adhérents.

Ces coûts assumés par la marque sont d'autant plus faibles que l'organisme porteur peut salarier une personne chargée des contrôles, ou que la gouvernance s'ouvre à des organismes de certifications qui proposent des prix avantageux (ce qui ne signifie pas des contrôles complaisants !).

d) Négocier avec la GMS

Pour contrer la difficulté de chaque fournisseur adhérent à négocier ses prix avec les chefs de rayon et les directeurs de GMS, les premiers doivent pouvoir s'appuyer sur un soutien fort de la part des dirigeants de la marque collective.

Le relationnel entre fournisseurs et clients peut être amélioré par des mises en situation non-professionnelles ou il s'agit de collaborer et de profiter de moments conviviaux.

e) Parvenir à se financer

Les marques collectives se financent essentiellement grâce aux cotisations des fournisseurs. Il existe plusieurs modalités, mais on retombe généralement sur un système qui module le montant de la cotisation en fonction de l'activité de l'entreprise. Cela peut être :

-un forfait à l'année pour apparaître en fond de rayon, et un forfait pour les opérations commerciales,

-ou une grille à double entrée qui prend en compte le nombre de salariés de l'entreprise et le nombre de produits référencés.

Les collectivités territoriales et les organismes consulaires peuvent intervenir également dans le financement des structures, d'autant plus lorsqu'ils en sont à l'origine.

D'après l'état actuel de mes recherches, seule la marque Saveurs du Périgord obtient une cotisation de la part des GMS participantes.

f) Définir le positionnement stratégique de la marque

On constate facilement que les marques collectives territoriales sont en plein essor, et qu'il apparaît à des endroits où il y en a déjà, à des échelles géographiques inférieures ou supérieures, et même sur des territoires identiques ! Les stratégies peuvent alors consister à :

- Se concerter pour être la seule marque collective positionnée sur l'agroalimentaire sur ce territoire (cas de la marque Bienvenue en Gourmandie face au lancement de Buy Normandie en 2012)
- Se concerter pour vendre dans différents canaux de vente ou à différentes échelles (cas de la marque Sud-Ouest France, issue des conseils régionaux d'Aquitaine et de Midi-Pyrénées, qui compte se mobiliser au niveau national et international, en laissant aux marques Qualité Landes et Saveurs du Périgord leurs canaux locaux habituels).

Pour résumer, les marques collectives ont d'autant plus de chances de réussir et de générer des retombées positives sur l'ensemble de leur territoire, que leur gouvernance associe des partenaires de tous horizons, en particuliers ceux du monde agricole. Ceci se dégage comme un facteur de succès essentiel.

3.2 Caractérisation générale des plates-formes

3.2.1 Diversité et homogénéité des plates-formes

Ce paragraphe est fondé sur les résultats de recherches sur internet, présentés en annexe 1.

- Origine et évolution du phénomène

La création de plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produits locaux existe depuis le début des années 2000 (figure 7). Cela a pris 8 ans pour qu'à peine la moitié des plates-formes recensées soient créées ; le rythme est plus soutenu depuis 2009. Ceci correspond aux premiers résultats du Grenelle de l'Environnement qui promouvait l'usage des produits locaux.

Le mouvement touche tout le territoire métropolitain, sans distinction géographique entre zones faiblement ou fortement urbanisées. Dans une perspective temporelle, il ne semble pas y avoir d'antériorité de l'une ou l'autre situation (urbaine ou rurale) (figure 8).

Les plates-formes semblent être légèrement plus présentes dans les lieux où les circuits courts innovants (AMAP, plates-formes d'échelle intercommunale ou communale) sont fortement ancrés : région Rhône-Alpes, Pays de la Loire, Midi-Pyrénées. Notons que ces régions sont également caractérisées par la présence de grandes métropoles (respectivement Lyon et la vallée du Rhône, Nantes, et Toulouse), donc de bassins de consommation importants ; ce sont aussi des régions où l'agriculture est globalement plus diversifiée, et possède des activités d'arboriculture et de maraîchage variées et conséquentes.

Par ailleurs, la figure 9 suggère que les premières plates-formes ont été impulsées par des agriculteurs et des collectivités territoriales, et qu'ensuite d'autres chambres d'agriculture ont reproduit le concept sur leur territoire, à partir de 2009 dans cet échantillon.

Enfin, sur le graphique suivant (figure 10) on lit que les premières plates-formes étaient dédiées uniquement aux produits biologiques, pas forcément tous locaux, tandis que celles dédiées à la vente de tous les produits locaux (biologiques ou non) sont plus récentes.

C'est probablement parce qu'il existait des organisations de producteurs bio, qui ont dû se regrouper pour mettre en commun leurs expériences face à la faible mobilisation des organisations professionnelles majoritaires. En tant qu'outil collectif de vente, les organisations de producteurs bio ont décelé l'attente de la restauration collective envers leurs produits, et elles ont eu la possibilité de s'atteler à construire une offre collective.

Pour résumer, la création de plates-formes d'approvisionnement de la restauration collective en produits agricoles est un phénomène récent, général, initié par les producteurs pour la vente des produits biologiques et repris par les organisations professionnelles majoritaires pour la vente des produits locaux en général.

- Une constante : le soutien des collectivités

Le tableau 4 montre quels partenaires participent aux activités de la plate-forme. Tous ne sont probablement pas cités, mais on peut voir que la quasi-totalité des plates-formes bénéficient du soutien des collectivités territoriales pour financer leur activité.

Les formes d'aides changent d'un cas à l'autre : subventionnement de la structure porteuse, mise à disposition de moyens humains ou matériels, subvention des établissements scolaires qui décident de faire des « repas bio ». Dans un cas, le passage aux produits locaux dans les cuisines des cantines scolaires est même rendu obligatoire par les collectivités responsables⁹.

⁹ En effet, le conseil général de l'Ariège a donné pour obligation aux restaurants des collèges de réaliser une fois par mois un repas composé à 100% de produits locaux.

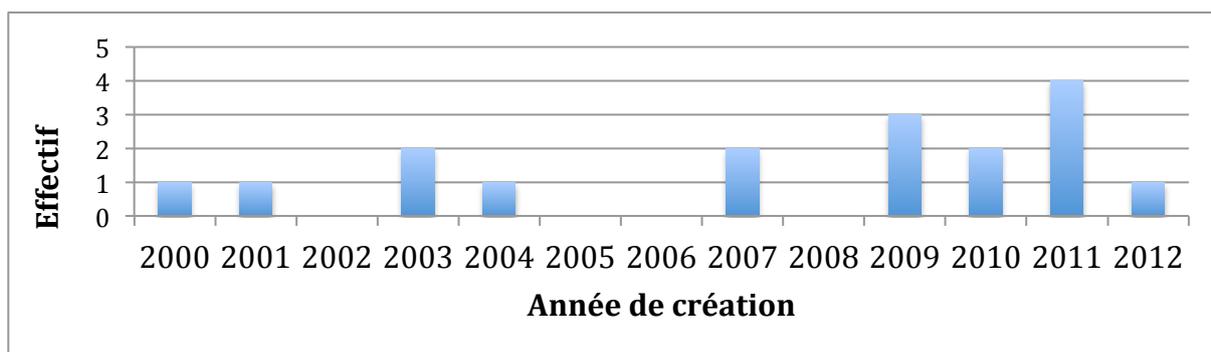


Figure 7 Création des plates-formes dans le temps

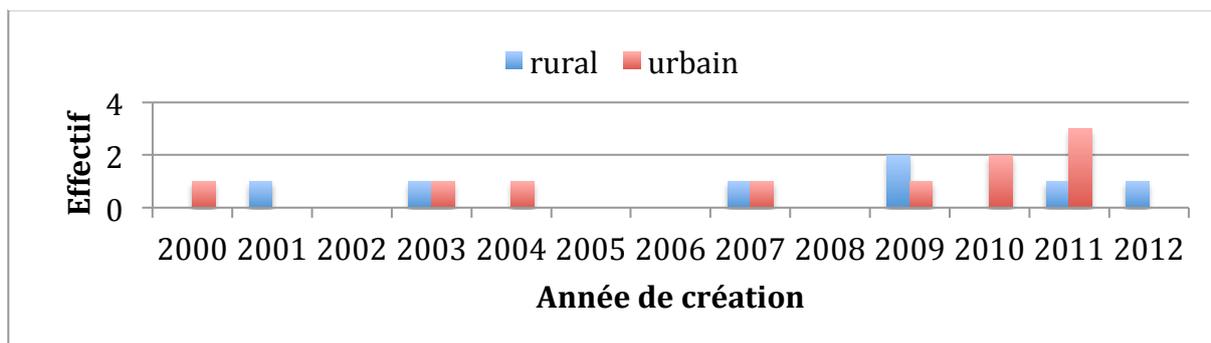


Figure 8 Création des plates-formes en milieu urbain ou rural

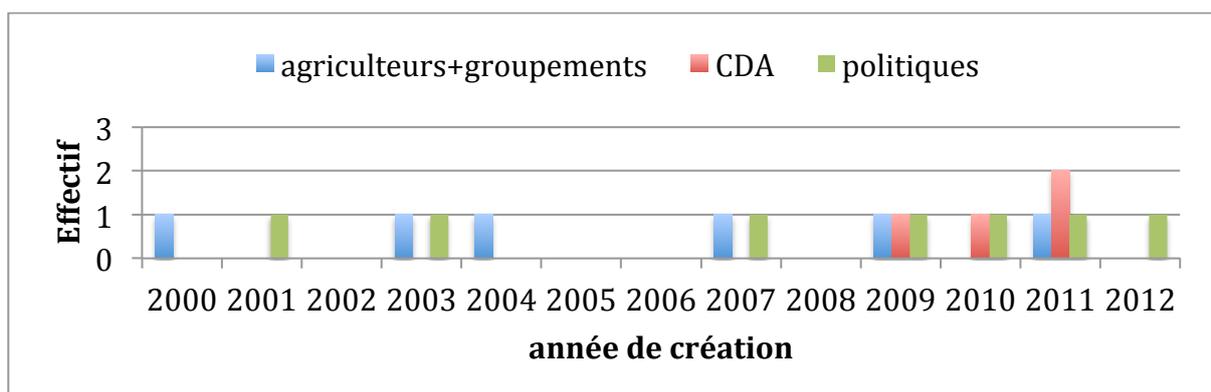


Figure 9 Création des plates-formes par type d'initiateur

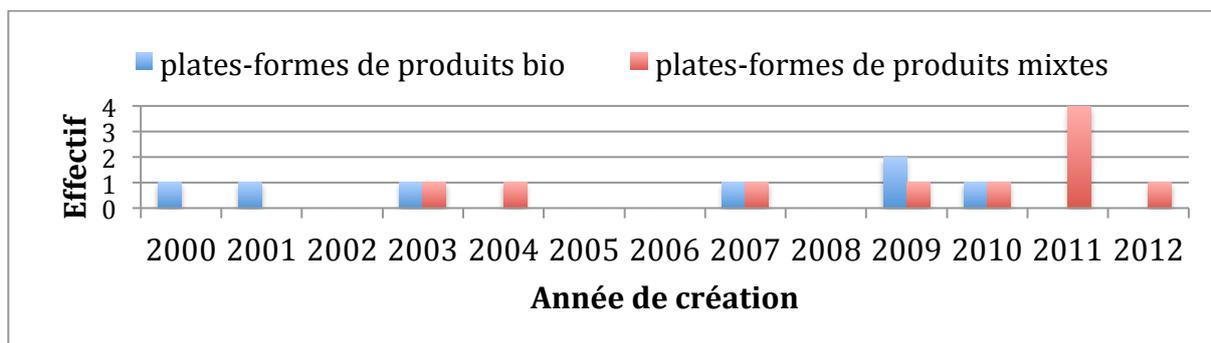


Figure 10 Création des plates-formes par type de produits vendus

- Un phénomène protéiforme dans ses caractéristiques opérationnelles
 - La forme juridique : succès des formes coopératives

Les plates-formes choisissent des formes juridiques variées (figure 11). Les formes coopératives, SCIC et SCOP rencontrent un certain succès. Depuis que le statut de SCIC a été rendu plus accessible par des guides pratiques par l'AVISE à destination des agents de développement¹⁰ vers 2005 - 2007, la moitié des plates-formes créées a opté pour cette forme juridique. La réussite d'Auvergne Bio Distribution et sa communication ne sont peut-être pas étrangères à cet engouement pour les SCIC-SA. Mais surtout, cette forme juridique prévoit une gouvernance multipartite sous forme de différents collèges : elle permet donc de rassembler la multiplicité des acteurs sous un projet commun, tout en reconnaissant leurs intérêts professionnels spécifiques. C'est une forme de transparence qui peut être valorisée dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La figure 12 tendrait à montrer que l'option « SCIC » est davantage retenue par les acteurs du monde agricole, alors que les initiateurs venant des collectivités territoriales préféreraient le statut d'association. La faiblesse de l'échantillon ne permet pas de d'assurer cela en terme statistiques. Et de plus, ce serait oublier que l'initiateur d'une plate-forme n'est souvent pas le seul décideur du projet qu'il engage. Il serait donc fort hasardeux de dire qu'une forme juridique est majoritairement privilégiée par l'un ou l'autre des types d'initiateurs.

- L'échelle géographique : le département privilégié

Cette étude s'est attachée à des structures commercialisant à des échelles spatiales supérieures à l'intercommunalité. L'échantillon contient ainsi pour les trois quarts des structures d'ampleur départementales, et pour un quart des structures d'ampleur régionale ou plus (figure 13).

A noter que ces périmètres de distribution ne coïncident pas forcément avec les limites administratives. Remarquons également que des structures pourraient avoir un champ d'action inférieur à celui qu'elles annoncent sur les documents internet.

- Les initiateurs : un relatif équilibre entre groupes de professionnels agricoles, collectivités territoriales et chambres d'agriculture

Les initiateurs des plates-formes sont pour un tiers issus du monde agricole (agriculteurs et groupements d'agriculteurs), un tiers des chambres d'agriculture, et un tiers des collectivités territoriales (figure 14).

Ceci permet de nuancer les propos de (Mollar et *al.*, 1998), lequel avance qu'il serait nécessaire que les collectivités territoriales impulsent la coordination des acteurs économiques pour constituer un panier de biens de qualité territoriale. Dans certains cas, les collectivités sont suiveuses, et non à l'origine même des plates-formes et de la coordination des partenaires.

Pendant, les entretiens approfondis effectués pour les bilans montrent qu'il s'agit la plupart du temps d'une rencontre entre des personnes dont les intérêts convergent : un directeur d'établissement et un financeur public, un groupe d'agriculteurs et une collectivité motivée...

¹⁰ Le statut de SCIC est fondé sur une loi de 2001 et un décret et une circulaire de 2002. L'AVISE est une association créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale. Elle se donne pour finalité « d'accroître le nombre et la performance des initiatives de l'économie sociale et solidaire (ESS) ». Elle a notamment publié en 2005 : *Les SCIC en 40 questions*, et en 2007 : *Scic et collectivités locales. Pourquoi et comment participer ? et Entreprendre en Scic, Société coopérative d'intérêt collectif : Le Guide*

Nom de la structure	Partenaires
Manger bio 35	2.6
Le lien gourmand	1.2.3.3.4.4.5.7.7.7.7.7
Interbio Franche Comté	2.5.6
SCIC Self Bio Centre	2
Meurthe et Moselle	1.2.4.5
Interbio Normandie Services	2.6.6
somme-produitslocaux	1.5
ADAYG Association	1.2.4.6.6.7
Bio à Pro	?
Manger bio et autrement à la cantine	1.6.6.6
Auvergne Bio Distribution	1.2.4.6.7
Terroir Ariège Pyrénées	1.5.6.7
Mangeons 24	1.2.4.5.5.6.6.7.7
Les défis ruraux	1.6
Produit sur son 31	5.7.7
Goûtez au 13	1.5
Local et Facile	5.5

Tableau 4 Partenaires des plates-formes (extrait du tableau de description des plates-formes en annexe 1)

(Lecture de ce tableau : 1 = Conseil général 2 = Conseil régional 3 = Structure de l'échelle du Pays loi Voynet 4 = Commune, intercommunalité 5 = Chambre d'agriculture 6 = Autres organisations de développement agricole (interbio régionale, CIVAM, Equi'sol, IRQUA, ADABIO, Agrobio, Arbio...) 7 = Autres (fonds européens, mécénat, concours bancaires, organismes de développement économique, CCI, CMA)

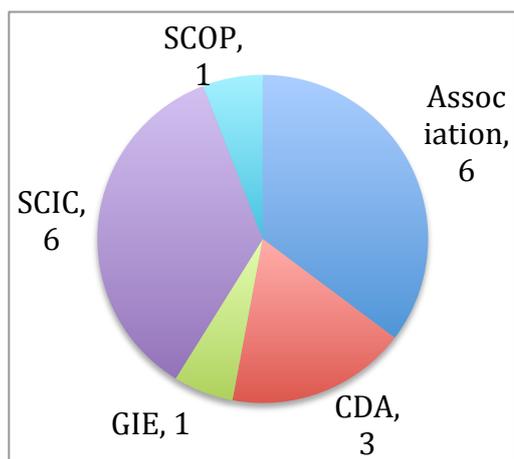


Figure 11 Répartition des plates-formes par forme juridique

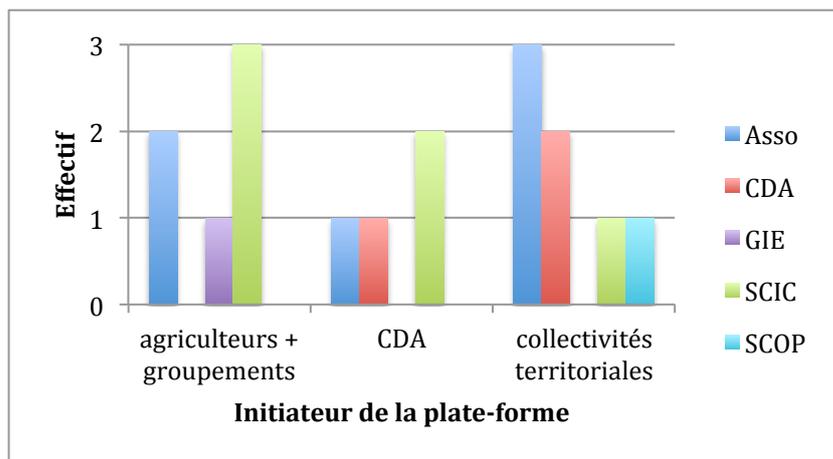


Figure 12 Forme juridique choisie par type d'initiateur des plates-formes

- Des fonctions économiques assumées

Dans le degré de prise en charge des fonctions commerciales et logistiques, on trouve énormément de diversité.

Toutes les plates-formes ont en charge, au minimum, la fonction de rendre lisible, pour les clients intéressés, l'offre en produits locaux (figure 15). Cela se concrétise le plus souvent sous la forme d'un catalogue de produits, parfois d'un annuaire (2 cas).

Les cas où la plate-forme n'intervient pas dans la prise de commande semblent être minoritaires, et nous avons ouï dire qu'ils peinaient à prendre de l'ampleur.

Parfois, la plate-forme engage elle-même des négociations par filière sur la création d'une offre cohérente. C'est le cas d'au moins deux plates-formes¹¹. Les sites internet renseignent peu cette information. C'est pourtant une information extrêmement importante pour les agriculteurs, de savoir qu'une plate-forme peut leur permettre de négocier leur marge, ce qu'ils ne peuvent pas forcément faire via les canaux de vente traditionnels. Par ailleurs, les diagnostics approfondis font réaliser que cette négociation peut avoir lieu en amont, lorsqu'une plate-forme revend principalement les produits qu'elle achète à une coopérative de producteurs bios.

- Les fonctions logistiques : une légère disparité urbain-rural

Les plates-formes assument diversement les fonctions logistiques, qui peuvent être : le transport depuis le fournisseur jusqu'à un lieu (dit « plate-forme physique »), le stockage des produits dans ce lieu, l'agrèage des produits en palettes pour répondre aux commandes, et enfin le transport jusqu'aux lieux de restauration.

Un tiers des plates-formes n'assume aucune de ces fonctions, qui sont laissées à l'arrangement des fournisseurs avec les clients (figure 16).

Certaines prennent en main l'organisation et la planification des déplacements (2 sur 17).

Près de la moitié (8 sur 17) possède un ou plusieurs lieux physiques de stockage et d'agrèage des produits. Le transport des produits à destination des restaurants est alors pris en charge, au moins en partie, par 6 plates-formes, que ce soit grâce à des véhicules acquis ou par la sous-traitance à une société de transport.

Sur la figure 17, on lit qu'il existe une petite différence entre les plates-formes en milieu rural, qui intègrent plus souvent des fonctions logistiques (4 cas sur 7 d'intégration totale), et les plates-formes en milieu urbain (2 cas sur 10 d'intégration totale).

- La diversité des débouchés

Le tableau 5 nous apprend que la moitié des plates-formes de l'échantillon vend uniquement à la restauration collective scolaire. L'autre moitié y ajoute d'autres formes de restauration collective comme les restaurants d'entreprise, et dans quelques cas on retrouve d'autres débouchés : commerces de proximité (3 cas), particuliers (4 cas) et événements (1 cas).

La recherche de clientèle autres que la restauration collective semble être le fait de certaines plates-formes des plus récentes.

¹¹ La SCIC Terroir Ariège Pyrénées et l'association Saveurs du Coin (Rhône-Alpes)

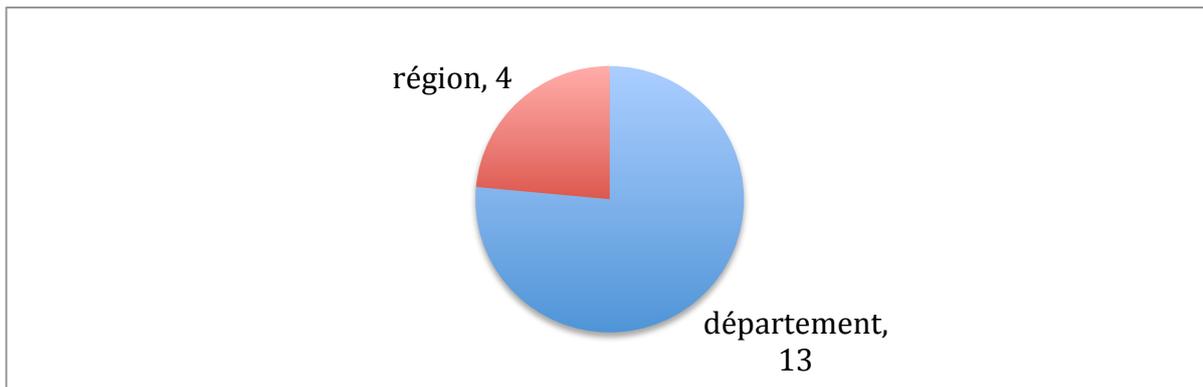


Figure 13 Echelle de distribution des produits des plates-formes

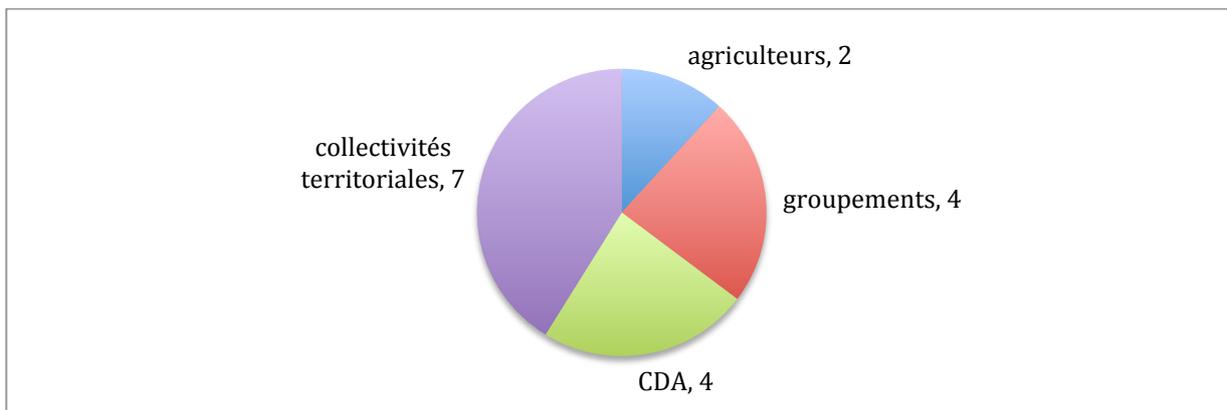


Figure 14 Types d'initiateurs des plates-formes

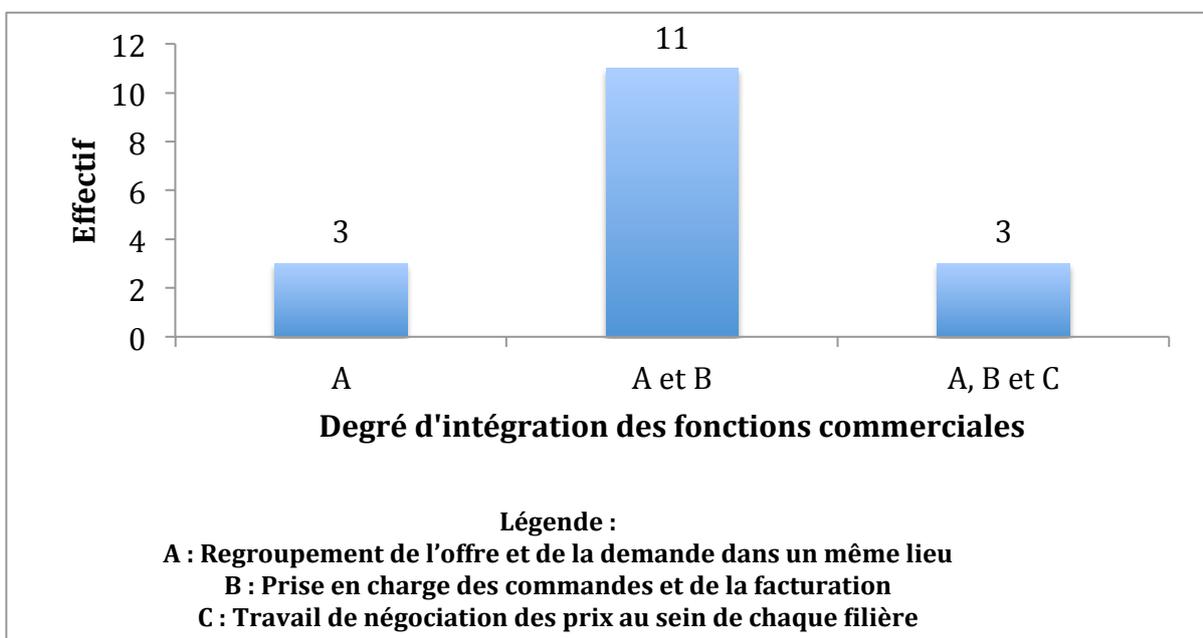


Figure 15 Intégration des fonctions commerciales par les plates-formes

3.2.2 Analyse comparée des plates-formes

Ce paragraphe se fonde sur les bilans approfondis des plates-formes, dont les fiches synthétiques sont en annexe 4.

- Un processus commun entre les plates-formes

La comparaison des historiques des plates-formes révèle qu'elles sont toutes créées selon une suite d'actions invariable, que j'ai représenté sous la forme d'un schéma (figure 18). Il se lit de haut en bas :

Encadrés noirs : phase de conception

Une volonté apparaît chez certains acteurs d'un territoire de créer une plate-forme. Ils prennent conscience de cette possibilité, et l'expriment autour d'eux. Pendant cette phase ou pendant la suivante, un petit groupe de gens prend la tête de l'idée et devient pilote du projet.

Encadrés rouges : phase de gestation (de l'idée au projet)

La première étape clé est la mobilisation des partenaires, qui consiste à rassembler autour d'un leader de projet un maximum d'acteurs pertinents. Cette étape de prospection chez les partenaires potentiels doit déboucher sur la formation d'un groupe de personnes, d'organisations motivées.

Elles doivent parvenir à un accord sur les valeurs qui seront celles de leur plate-forme. Il faut prendre des décisions sur les fournisseurs à prospecter (bio uniquement ou non, agriculture paysanne uniquement ou non, entreprises agroalimentaires locales ou non, etc.).

Il faut également réaliser des études très fines sur l'offre et sur la demande. C'est une étape clé qui permet de connaître le marché, tout en établissant les premières relations avec les clients et les fournisseurs. Ce recensement aboutit à des arbitrages sur le dimensionnement de la plate-forme, sur les fonctions commerciales, logistiques et de service qu'elle intègrera, mais aussi sur son type de gouvernance, ses objectifs opérationnels et sur les moyens qu'elle se donnera pour les atteindre.

Encadrés bleus : naissance

La constitution de la plate-forme est formalisée par une assemblée constitutive qui établit des actes légaux de création d'une personne morale. Celle-ci sera la structure porteuse. Le pilote du projet devient alors la personne ou le groupe qui est légitimement élu pour conduire la plate-forme au quotidien.

Lors de la mise en route opérationnelle, les moyens humains, matériels et financiers sont réunis et utilisés progressivement pour organiser la gouvernance et les activités productives de la structure.

Une offre de bien et de services se constitue, sur la base du recensement de l'offre effectuée précédemment. Des travaux de négociation d'une gamme de prix et de produits peuvent être entamés filière par filière.

Encadrés violets : phase de développement et de croissance

Des ajustements interviennent tôt ou tard pour permettre d'atteindre les objectifs opérationnels. Le premier tableau de bord est l'équilibre financier : la plate-forme atteint-elle le chiffre d'affaire qui lui permet de rémunérer ses salariés ? Si les ajustements sont impossibles, ou bien ne conduisent pas à un meilleur équilibre, la plate-forme périclité.

Les plates-formes qui réussissent à atteindre un équilibre économique peuvent ensuite s'agrandir, puis évoluer dans leurs activités et dans leur organisation.

Lors des phases 2 et 3, il est important de ne pas précipiter les étapes, et d'associer le maximum de parties prenantes aux décisions. Pour que la plate-forme fonctionne, il faut de toutes façons passer par toutes ces étapes. Si, par exemple, on précipite l'étude de dimensionnement pour

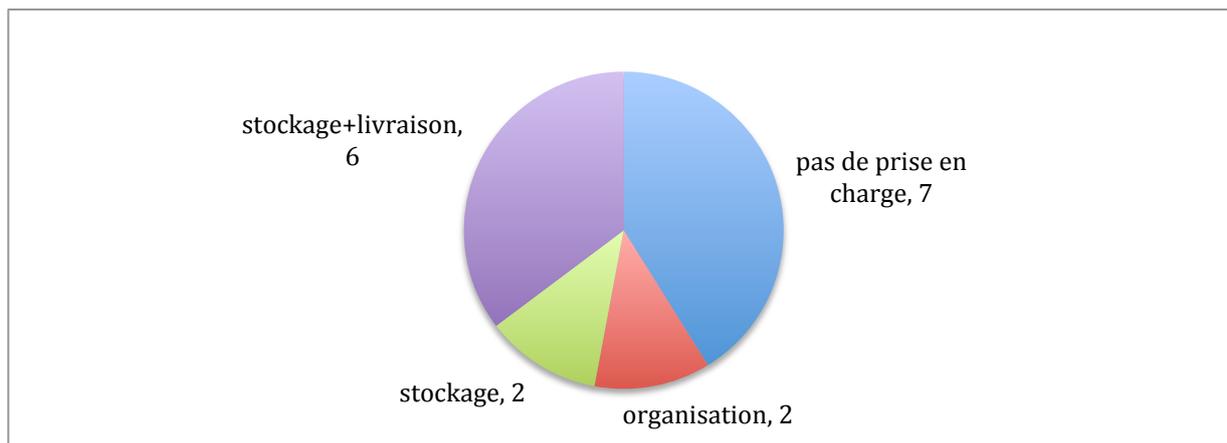


Figure 16 Intégration des fonctions logistiques par les plates-formes

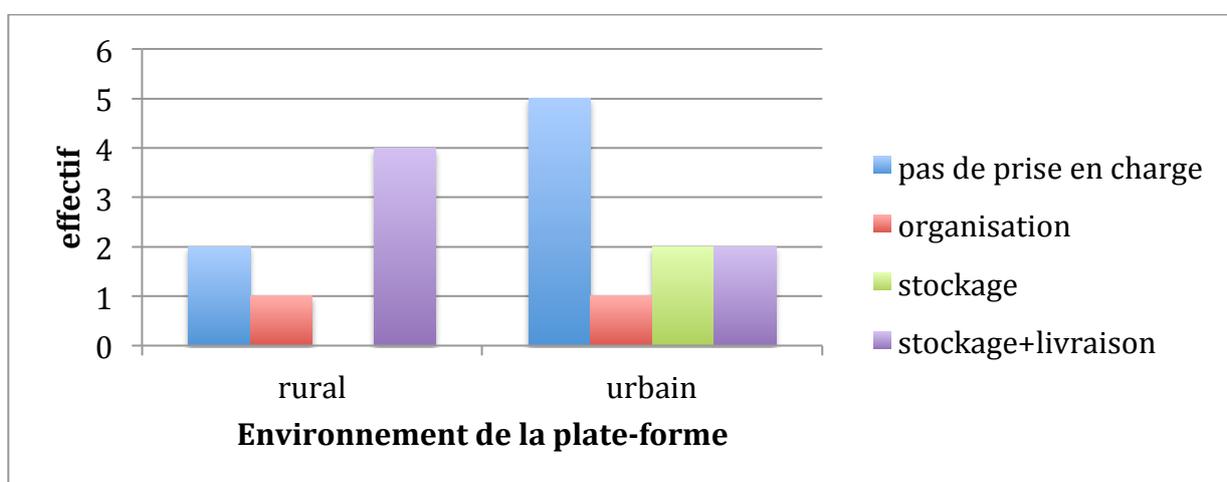


Figure 17 Intégrations des fonctions logistiques des plates-formes selon le milieu urbain ou rural

	2000	2001	2003	2004	2007	2009	2010	2011	2012	Total
restauration collective scolaire				1	2	3	1	2		9
restauration collective variée		1	2							3
restauration collective variée + commerces de proximité		1								1
restauration collective variée + commerces de proximité + particuliers								1		1
restauration collective variée + événements + particuliers							1			1
restauration collective variée + particuliers									1	1
restauration collective variée+ commerces de proximité + particuliers								1		1
Total	1	1	2	1	2	3	2	4	1	17

Tableau 5 Nombre de plate-forme créée par an et par type de débouchés

parvenir à des actes constitutifs plus rapidement (avant la fin d'un mandat électoral par exemple), la mise en route opérationnelle risque d'être très difficile économiquement, et le projet périliter rapidement. Il devient nécessaire de faire de gros réajustements : renouvellement de la gouvernance, licenciements de salariés, etc. Le plus gros risque est de décourager pour longtemps les partenaires de bonne volonté.

- Les difficultés majeures d'une plate-forme

En prenant en compte toutes les remarques des acteurs interrogés, cinq difficultés majeures se dégagent. Elles prennent place au cours des phases de gestation et de naissance de la plate-forme. Pour chaque difficulté, des éléments de contexte (atouts, contraintes) et des éléments internes relatifs aux individus et à leurs relations (points forts, points faibles) viennent dénouer les difficultés ou les renforcer.

- Difficulté n°1 : mobiliser les partenaires

Contrainte	Atout
Positionnements professionnels clivants	Existence d'une volonté locale forte d'approvisionner la restauration collective en produits locaux
	Points forts
	Nombreuses valeurs communes partagées par les partenaires (par exemple un groupement d'agriculteurs bio)
	Partenaires capables de compromis pour avancer
	Animateur capable de faire exprimer les tensions, les positionnements clivants
	Outil de gouvernance permettant à chacun de s'exprimer

- Difficulté n°2 : Bien dimensionner sa plate-forme

Contrainte	Atout
Devoir précipiter les choix pour répondre à des impératifs extérieurs à ceux de la plate-forme	Avoir les ressources pour effectuer un recensement très fin de l'offre et de la demande, par très petit territoire (de l'ordre du canton)
Point faible	Points forts
Mal évaluer les besoins en personnel et en matériel	Faire du benchmarking pour mieux connaître les réalités d'une plate-forme
	Etre cohérent dans ses choix économiques, logistiques et commerciaux

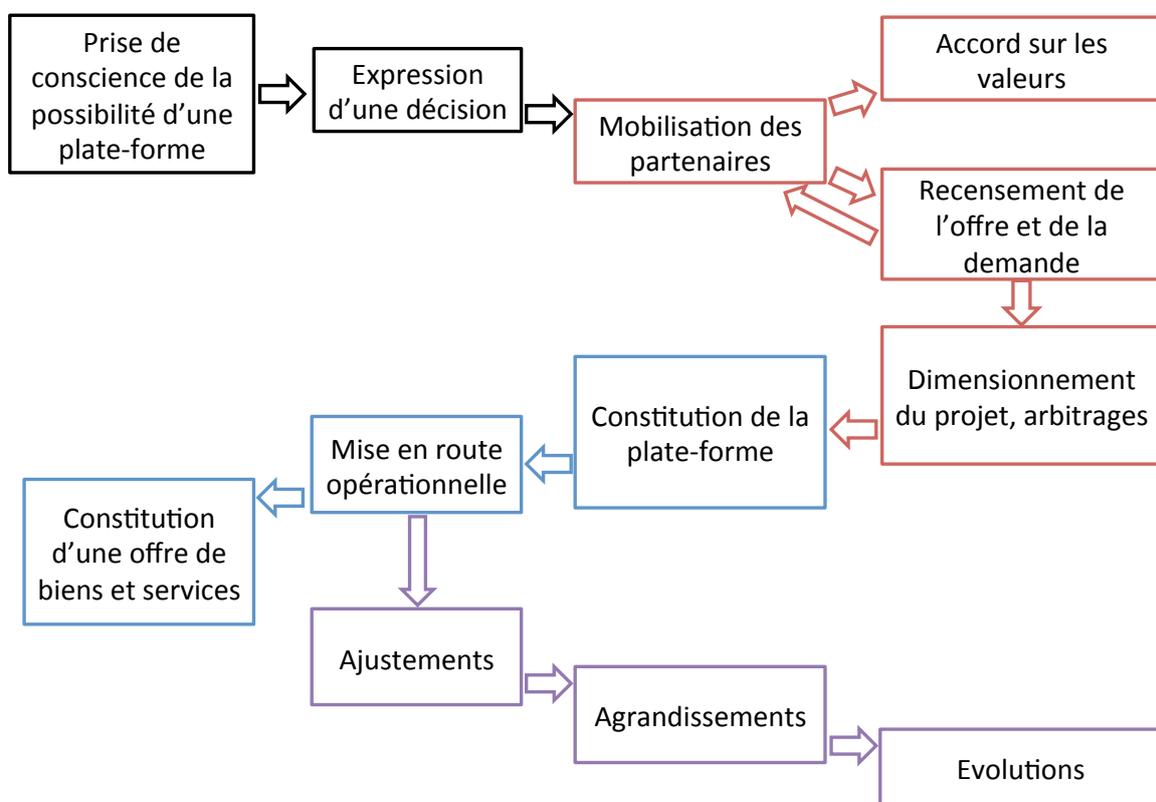


Figure 18 Processus de création d'une plate-forme

	Bien évaluer les forces et le temps nécessaires pour associer et former de nouveaux fournisseurs, de nouveaux clients, de nouvelles collectivités territoriales
--	--

- Difficulté n°3 : Convaincre la restauration

	<p>Atouts</p> <p>Pouvoir s'appuyer sur des structures existantes pour faire la promotion des produits de la plate-forme</p> <p>Avoir des collectivités qui obligent ou incitent les gestionnaires des restaurants scolaires à s'approvisionner en produits locaux</p>
Points faibles	
Ne pas parvenir à des prix, sinon bas, au moins moyens.	
Ne pas proposer de services (menus PNNS, appels d'offre facilités, recettes, animations pédagogiques, formations)	
	<p>Points forts</p> <p>Proposer une gamme complète de produits</p> <p>Travailler avec les cantines pour réorganiser les repas</p> <p>Faire se rencontrer les agriculteurs et les gestionnaires pour les fidéliser¹²</p>

- Difficulté n°4 : Convaincre les agriculteurs et structurer l'offre

Contrainte	Atout
Nécessaire formation des agriculteurs sur les contraintes de la restauration collective, et parfois sur d'autres domaines (formation du prix de leurs produits, etc.)	Pouvoir s'appuyer sur des structures existantes pour faire la promotion de la plate-forme auprès de producteurs
Point faible	Points forts
Remise en cause des accords sur les valeurs défendues par la plate-forme concernant le type d'exploitation à promouvoir	Avoir des partenaires qui acceptent de négocier leurs prix

¹² On peut voir ici une confirmation que lorsque la plate-forme permet de construire de la proximité relationnelle entre les acteurs du système, ce dernier est plus performant.

- Difficulté n°5 : Atteindre l'équilibre dans les activités et du point de vue économique

Contraintes	Atouts
Lenteur administrative	Soutien des collectivités (subventions diverses, mise à disposition de moyens humains, matériels)
Point faible	Valoriser l'existant en terme d'outils logistiques
Mauvais arbitrages pris lors de la gestation du projet	Point fort
	Négocier une marge suffisante et atteindre un volume de vente

Les facteurs de réussite d'une plate-forme pourraient être résumés dans les 6 points suivants :

1. La capacité à nouer des **partenariats** solides avec les collectivités territoriales, les institutions et les organisations extérieures, et à obtenir leur soutien.
2. Le respect du **temps** de gestation et de développement de la plate-forme, indépendamment des agendas des partenaires.
3. La capacité à **dénouer les tensions** dues aux positionnements clivants des partenaires.
4. La **mutualisation** de nombreux savoirs et savoir-faire au sein de l'organe de gouvernance de la plate-forme.
5. La capacité à établir des **relations interpersonnelles** de qualité au sein de la plate-forme et avec les partenaires extérieurs.
6. La **diversité** des productions agricoles et agroalimentaires.

3.3 Comment évaluer la durabilité des plates-formes?

3.3.1 Dans quel but et dans quel cadre ?

En cherchant à mettre en évidence les critères de réussite des modèles gagnants, la question se pose immédiatement de savoir si les modèles que l'on étudie le sont vraiment, gagnants.

J'ai ainsi proposé de construire un outil qui permettrait de vérifier si les cas d'études choisis pour le projet Sentinelle répondaient réellement à des objectifs de **développement local et durable**.

Est-ce qu'une plate-forme est un outil de **développement** ? Dans les sciences humaines, le développement se distingue de la croissance économique : il comprend certes du bien-être matériel, mais aussi « des valeurs telles que la justice sociale, l'estime de soi et la qualité du lien social ». Par ces aspects, il a donc à voir avec l'*empowerment* des anglo-saxons, c'est-à-dire « la capacité d'un individu ou d'un groupe à décider pour lui de ce qui le concerne et à **participer** au débat citoyen ». (Bret, 2012).

De plus, il implique la réduction des inégalités non seulement au sein d'un territoire, mais aussi entre ce territoire et son environnement. Les géographes parlent d'un développement autocentré, ou **local**, lorsqu'un pays, une région, une ville s'autonomise à l'égard de ses partenaires extérieurs.

Enfin, le développement est dit **durable** lorsque la démocratie permet d'articuler ses trois piliers indissociables, que sont la viabilité économique, l'équité sociale et un environnement viable. Toute la difficulté est d'« inventer un mode de développement où chacune des dimensions constitue un atout pour le système d'ensemble. » (Bret, 2012).

C'est dans ce cadre de pensée que j'ai forgé un outil d'évaluation des plates-formes.

3.3.2 Proposition d'une méthode d'évaluation

Nous essayons d'évaluer si, dans ses pratiques quotidiennes, la plate-forme intègre les préoccupations du développement durable :

-en réponse aux défis environnementaux, favoriser les pratiques agricoles durables, le respect de la saisonnalité des productions, une logistique et des transports à faible impact environnemental...

-en réponse aux défis sociaux-territoriaux, favoriser la proximité géographique dans les choix des partenaires, la transparence des décisions...

Le but de l'évaluation est de :

- 1) Repérer les modèles gagnants afin de les diffuser largement
- 2) Comparer des plates-formes entre elles
- 3) Suivre leurs évolutions et leur permettre de communiquer dessus
- 4) Permettre au financeur public de justifier les investissements qu'il réalise pour soutenir ces initiatives

Par rapport à quelle référence de départ on évalue une plate-forme, pour savoir si elle aboutit à plus ou moins de durabilité ? Il existe plusieurs possibilités : évaluer par rapport à un système existant similaire, évaluer les évolutions dans le temps, évaluer par rapport à un système idéal.

Nous n'avons pas accès à l'évaluation de systèmes plus traditionnels de commercialisation, que seraient des grossistes d'ampleur nationale par exemple.

Nous n'avons pas assez de recul pour évaluer les plates-formes qui nous intéressent le plus dans le temps, mais ceci pourrait être mis en place par la suite.

Comparer les plates-formes entre elles est un exercice périlleux, sachant qu'elles n'ont pas toutes la même ancienneté, et n'assument pas toutes les mêmes fonctions.

Nous allons donc évaluer les plates-formes par rapport à un modèle idéal. Ce modèle n'a pas été validé par les plates-formes comme correspondant bien à leurs propres objectifs. Ayant eu toute liberté pour choisir les indicateurs et les objectifs de cette plate-forme idéale, je me suis inspirée notamment des recherches bibliographiques précédemment exposées, et des facteurs-clés de succès apparus dans les bilans détaillés. Si les plates-formes voulaient reprendre à leur compte ce travail, il faudrait d'abord qu'elles valident les critères mentionnés ci-dessous comme cohérents avec les objectifs qu'elles souhaitent atteindre.

Les opérateurs de l'évaluation seront les étudiants de Bordeaux Sciences Agro. Les personnes interrogées seront les directeurs, présidents et salariés des plates-formes.

L'évaluation **est circonscrite aux activités que se donne la plate-forme**. Ne sont donc pas concernés : les exploitants agricoles, seuls ou en groupement, les IAA, les collectivités territoriales, les restaurants, les sous-traitants. Par exemple, dans la partie sur les résultats sociaux, les critères ne concernent que les salariés de la plate-forme (sauf indication contraire).

Dans la pratique, cela consistera à réaliser les entretiens et collecter les documents comptables pour calculer et renseigner tous les indicateurs. Ils devront être pris sur une période de référence qui gagnera à être la même pour tous les indicateurs, et de même durée pour toutes les plates-formes. Une bonne période de référence pour évaluer semble être d'une durée d'un an, correspondant à l'exercice comptable, et permettant de lisser les variations d'activité dues à la saisonnalité des productions agricoles, et celles dues aux rythmes scolaires.

Ceci fait, il reste à déterminer un choix de représentation, pour lequel je lance quelques pistes.

3.3.3 Le difficile choix des indicateurs

Les indicateurs sont inspirés de la méthode d'évaluation AFAQ 26000¹³, qui permet d'estimer les efforts des entreprises et des organisations en terme de responsabilité sociale. Ce modèle d'évaluation « est en cohérence avec les principaux référentiels en matière de développement durable : le SD 21000¹⁴, la GRI¹⁵, le Global Compact¹⁶, et la norme ISO 26000¹⁷ ». Il s'articule en deux axes :

- 1) l'évaluation des **pratiques** stratégiques, managériales et opérationnelles,
- 2) l'évaluation des **résultats** relatifs aux 3 piliers du développement durable.

La méthode élaborée ci-dessous s'appuie uniquement sur le 2^e axe, *a priori* plus léger à mettre en place.

¹³ La méthode de l'AFAQ 26 000 a été proposée comme une piste possible par une des partenaires du projet Sentinelle, Martine David (EDUTER Ingénierie), qui avait travaillé dessus.

¹⁴ Le SD 21 000 une norme française payante sur le management des entreprises et le développement durable. C'est un outil de travail et non une certification.

¹⁵ GRI (Global Reporting Initiative) : groupe d'expert produisant des référentiels sur l'évaluation du développement durable dans les organisations.

¹⁶ Global Compact, ou Pacte Mondial, est une initiative de l'organisation des nations unies pour promouvoir les valeurs de la déclaration universelle des droits de l'homme et la déclaration de Rio sur l'environnement (entre autres), datant de 1999. Il y a un audit à l'entrée, mais pas de contrôle ensuite.

¹⁷ ISO 26 000 est une norme ISO relative à la responsabilité sociétale des organisations. C'est la norme française pour le développement durable de l'entreprise, depuis janvier 2010. Sa base de travail est le SD 21 000.

Les qualités d'un bon indicateur sont :

1. La pertinence
2. La faisabilité
3. La fiabilité
4. La lisibilité
5. La cohérence
6. Le caractère actualisable
7. La disponibilité
8. L'adoption concertée

Les six premières qualités me semblent réunies dans la proposition que je fais. La pratique dira s'ils étaient vraiment disponibles. Enfin, les indicateurs n'ont pas encore fait l'objet d'une adoption concertée.

3.3.4 Une proposition d'indicateurs de développement durable

Je détaille ci-dessous les indicateurs retenus, leur intérêt, la source, l'objectif à poursuivre pour se rapprocher du modèle idéal, et les limites.

NB : le signe « + » signifie que l'objectif à poursuivre est de maximiser cette valeur. Le signe « - » signifie que l'objectif est de la minimiser.

Résultats économiques

Performance économique et présence sur le marché

Chiffre d'affaires (€)

Le CA est le montant total hors taxe des ventes réalisées par l'entreprise dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

C'est un indicateur usuel pour estimer la taille d'une entreprise.

Source : comptabilité annuelle

Objectif : +

Limite : le CA n'est intéressant que rapporté à d'autres valeurs (part de marché, masse salariale, effectif...)

Part de marché (%)

Il indique si l'entreprise pèse par rapport à ses concurrents sur un marché donné.

Source : chiffres de la restauration hors domicile sur le secteur donné (peut être extrapolé), et comptabilité annuelle

Mode de calcul : $(CA \text{ réalisé}) / (CA \text{ total de la RHD du secteur}) \times 100$

Objectif : 100%

Attention ! Il faut bien définir de quel marché il est question, et garder le même pour comparer deux plates-formes.

Résultat net annuel (€)

Le résultat (bénéfice ou déficit) est la différence entre les produits et les charges à l'issue de l'exercice comptable. Il mesure les ressources nettes restant alors à l'entreprise.

Source : comptabilité annuelle

Objectif : + (ou 0 € pour une association loi 1901)

Limite : le résultat net est un indicateur qui a sa place dans un tableau de bord de gestion opérationnelle, mais sa valeur ajoutée est peut-être un peu faible pour une évaluation du développement durable.

Nombre de références

C'est le nombre de biens agroalimentaires différents disponibles à la vente pendant l'année.

Il indique une gamme étendue de produits. En effet, au paragraphe 3.2.2, nous avons vu que la diversité des produits proposés est un atout lors de la vente.

Source : catalogue commercial

Objectif : +

Limite : Avoir un nombre très important de références vendues en petites quantités représente peut être un frein, une « déséconomie d'échelle », des coûts environnementaux et sociaux

Diversité des familles alimentaires

C'est la présence de familles de produits agroalimentaires différentes dans le catalogue de références.

Il indique une gamme variée de produits.

Source : catalogue commercial

Mode de calcul : (nombre de familles représentées) / (nombre de familles possibles) x 100

(voir liste en annexe 5)

Objectif : 100%

Limite : comme précédemment

Nombre de clients différents sur l'année

Il indique la diversité des débouchés commerciaux de l'entreprise, et donc sa sécurité commerciale.

Source : comptabilité annuelle

Mode de calcul : on compte le nombre de clients différents, pas le nombre d'actes de ventes.

Objectif : +

Limite : de la même façon

Taux de pénétration du marché (%)

Il mesure la couverture du marché par un produit ou un service.

Source : chiffres de la restauration hors domicile sur le secteur donné (peut être extrapolé), et entretiens

Mode de calcul : (nombre de clients de la plate-forme) / (nombre de clients potentiels) x 100

Objectif : 100%

Satisfaction des parties prenantes, attentes économiques

Ecart entre les chiffres d'affaires espérés et réalisés (%)

Ce nombre permet d'estimer si les ventes ont été à la hauteur des objectifs annoncés.

Source : documents d'objectifs et comptabilité annuelle

Mode de calcul : (Chiffre d'affaire espéré pour l'année n) / (Chiffre d'affaire réalisé en fin d'année n) x 100

Objectif : 100% ou plus

Résultats sociaux

Emploi

Effectif total (ETP)

L'effectif total est le nombre de personnes employées par l'entreprise, en équivalent temps plein.

C'est un indicateur usuel pour la taille de l'entreprise.

Source : comptabilité annuelle

Objectif : +

Turn-over du personnel

Le turn-over décrit le rythme de renouvellement de l'effectif d'une organisation, ici, les salariés de la plate-forme.

Source : entretien avec le directeur/président, contrats de travail

Mode de calcul : (nombre de salariés partis au cours de la période) / (nombre initial de salariés en début de période)

Objectif : faible

Limite : dans une entreprise qui a plusieurs années, un turn-over nul peut être synonyme d'immobilisme, de non-renouvellement des forces vives et des idées. Il faut parvenir à un équilibre dynamique...

Formation et éducation

Nombre moyen d'heures de formation annuelles par salarié (h/ETP)

Représente l'investissement dans la formation continue des salariés

Source : entretien avec les salariés

Mode de calcul : somme du nombre d'heures de formation effectuées par tous les salariés (h) / effectif total (ETP)

Objectif : +

Remarque : il existe peut-être un objectif national par rapport à la formation continue

Diversité, équité et égalité des chances

Composition des organes de gouvernance, par genre et par tranche d'âge

Indique la mixité sociale dans les appareils de décision

Source : Statuts de l'organisation, entretiens

Mode de calcul : par organe de gouvernance (AG, CA, bureau...), comptabiliser les personnes par genre et tranche d'âge

Objectif : 50% hommes et 50% femmes

Remarque : il est difficile d'établir un équilibre idéal pour les tranches d'âge

Composition des organes de gouvernance, par profession

La représentation des différentes professions et activités (agriculteurs, IAA, salariés, organisations professionnelles agricoles, coopératives, syndicats, collectivités territoriales, organismes de formation, associations environnementales...), d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur, dans les instances de décision peut être plus ou moins large.

Indique la mixité professionnelle dans les appareils de décision

Source : Statuts de l'organisation

Mode de calcul : nombre de professions/activités différentes représentées dans les instances de décision

Objectif : +

Résultats environnementaux

Matières premières

Pourcentage de matières premières provenant de matières recyclées

Dans les matières premières achetées par la plate-forme, autres que les produits alimentaires revendus (palettes, emballages, fournitures de bureau, papier...), quelle part provient de matières déjà recyclées ?

Source : recensement de toutes ces matières (comptabilité), vérification sur chaque emballage

Mode de calcul : estimation

Objectif : 100%

Limite : c'est un indicateur difficilement disponible

Pourcentage de matières premières évaluées et certifiées en terme d'impact environnemental

Dans les matières premières achetées par la plate-forme, autres que les produits alimentaires revendus (palettes, emballages, fournitures de bureau, papier...), quelle part est certifiée ou évaluée en terme d'impact environnemental (papier PEFC...) ?

Source : recensement de toutes ces matières (comptabilité), vérification sur chaque emballage

Mode de calcul : estimation

Objectif : 100%

Limite : c'est un indicateur difficilement disponible

Biodiversité

Proportion de produits de l'agriculture biologique / raisonnée / conventionnelle

La plate-forme propose-t-elle des aliments issus d'un mode de production qui préserve la biodiversité, les sols, l'eau, etc. ? A ramener au chiffre d'affaire

Source : comptabilité annuelle détaillée

Objectif : 100%

Energie et GES

Consommation d'énergie

La consommation d'énergie directe concerne l'électricité, le gaz et les carburants utilisés pour les différentes activités de la plate-forme (transport, refroidissement, lumière, appareils...).

Source : facture d'électricité, de gaz, d'essence

Mode de calcul : pour faire des comparaisons entre plates-formes ou dans le temps, on aura intérêt à rapporter la consommation d'énergie au CA

Limite : la comparaison entre plates-formes n'est possible que si elles ont toutes les deux les mêmes fonctions de transport et de stockage

Objectif : -

Choix des partenaires

La plate-forme choisit-elle des partenaires logistiques (transport, stockage) qui sont évalués ou certifiés en matière environnementale, de réduction d'émission de GES, etc. ?

Source : entretiens

Mode de calcul : nombre de partenaires évalués ou certifiés / nombre total de partenaires

Objectif : 100%

Proportion de produits de saison

Nous faisons le postulat que les produits de saison sont moins coûteux en énergie à produire que les produits sous serre chauffée. Quelle est la part des produits de saison dans les produits proposés par la plate-forme ?

Source : statuts de l'organisation, entretiens

Objectif : 100%

Emissions, effluents et déchets

Masse totale des déchets par type (t/€)

Masse totale (t) de déchets émis par la plate-forme peut être rapporté au chiffre d'affaire (€).

Source : entretiens

Mode de calcul : pour faire des comparaisons entre plates-formes ou dans le temps, on aura intérêt à rapporter la consommation d'énergie au CA

Objectif : -

Limite : c'est un indicateur difficilement disponible

3.3.5 Quel traitement possible des résultats ?

Une fois ces indicateurs réunis, comment les rendre présentables et facilement lisibles ?

La première solution est d'attribuer des points à chaque réponse et additionner les points « environnements », « économie » et « social ». Mais dans ce cas, comment pondérer les réponses ? Peut-on donner la même importance à des actions aussi différentes qu'utiliser des matières

premières recyclées et vendre uniquement des produits de saison ? Il ne semble pas exister d'unité de mesure commune à ces différents critères.

Qui plus est, lorsqu'on traite des données quantitatives en établissant des classes (par exemple : [0 ; 10] → 0 points [10 ; 20] → 1 point), il faut prendre garde aux effets de seuil.

La représentation des résultats pourrait être un histogramme (figure 19).

Plusieurs voies s'ouvrent pour déterminer quelle plate-forme est la plus durable dans l'ensemble. Ce pourrait être :

-celle dont la somme des trois notes est la plus élevée? (dans l'exemple ci-contre, c'est la plate-forme 1 qui devient un modèle « gagnant », avec 13 points contre 11)

-celle qui a la somme *pondérée* des trois notes la plus élevée? On pourrait par exemple pondérer d'un facteur supérieur à 1 l'aspect environnemental. C'est ce que proposent certains scientifiques, arguant qu'à l'échelle planétaire, les sociétés occidentales ont plus d'efforts à faire sur le plan environnemental que les autres, au vu de leur PIB, de leur IDH et de leur empreinte carbone élevées (dans l'exemple, avec les coefficients 1/1/3, la plate-forme 2 « gagne » par 19 points à 17).

-celle qui a la note inférieure la plus haute, comme l'ont suggéré les enseignants-chercheurs de Bordeaux Sciences Agro lors du comité de pilotage du 4 juillet ? (dans l'exemple, la plate-forme 2 « gagne » par 3 points à 2)

Si l'on considère que le but du développement durable n'est pas de développer au maximum chacun des « piliers », mais au contraire de parvenir à des compromis pour rendre les situations acceptables par toutes les parties prenantes, on se rapproche plus de la troisième voie. On remarque d'ailleurs que certains indicateurs des trois piliers tendent à s'opposer les uns aux autres (nombre de clients et émission de GES, pourcentage de matières premières certifiées et résultat net, etc.).

Deuxième solution : renseigner un tableau de bord où la réponse à chaque réponse est détaillée (annexe 6). Cette solution est moins directement lisible. Elle est très adaptée à la comparaison dans le temps.

Pour résumer ce paragraphe, rappelons que pour les marques collectives comme plates-formes, les facteurs de succès tiennent essentiellement à des questions de gouvernance : association des parties prenantes de tous horizons, qualité des relations interpersonnelles, mutualisation des compétences. La diversité des productions agricoles et alimentaires semble aussi jouer.

La méthode d'évaluation de l'intérêt des plates-formes pour le développement durable est proposée sous l'angle des résultats des trois piliers canoniques « économie, social, environnement ». Cette méthode se heurte à l'écueil de la représentation des résultats. Dans la discussion qui suit, de nouvelles pistes sont proposées.

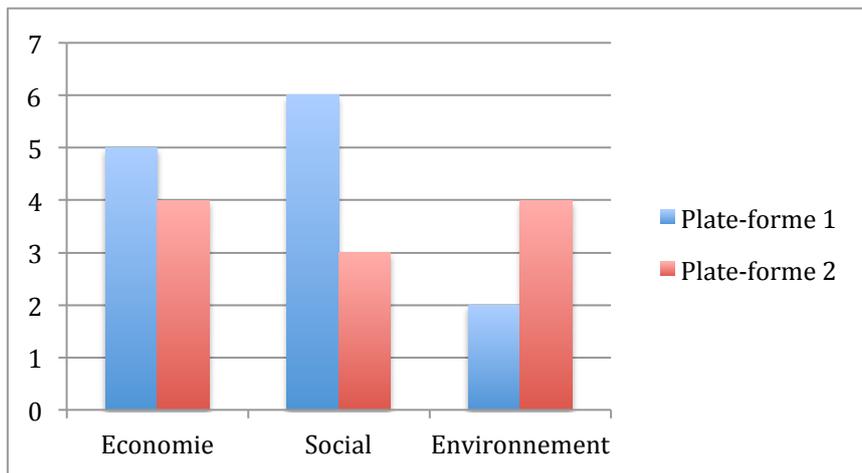


Figure 19 Histogramme d'évaluation de deux plates-formes théoriques

5. Discussion & perspectives

5.1 Intérêt et perspective des apports de l'approche bibliographique

L'approche bibliographique est limitée par le faible nombre d'articles scientifiques sur les plates-formes et sur les marques collectives territoriales. Ces objets ont donc été abordés en passant par des concepts très théoriques, ceux des systèmes agroalimentaires localisés et des différents types de proximité, et il convient de confronter ces apports à la pratique de terrain. C'est pourquoi ma démarche aboutit à une série de questions qui interrogent le réel. Or, ces questions ne sont finalement pas tout-à-fait celles traitées dans l'approche pragmatique. Il me semble donc qu'un lien entre les deux approches mériterait d'être approfondi, notamment à travers ces questions que je reformule ici :

Dans les cas étudiés, la relation entre producteurs et consommateurs est-elle reconstruite par les intermédiaires, et si oui comment ? Peut-on confirmer ou infirmer l'importance que cela a pour la réussite des transactions ?

Qui sont les agents de ces systèmes agroalimentaires, quelles sont leurs fonctions, comment s'assemblent-ils dans un maillage agroalimentaire ?

Comment représenter ce maillage agroalimentaire, qui fait intervenir, entre autres, des données géographiques (localisation des zones de production et des lieux de consommation, éloignement ou proximité spatiale, flux de marchandises), des données économiques (quantification de l'offre et de la demande, situations de monopoles, oligopoles, etc., répartition de la valeur ajoutée) et des données sociologiques (préexistence de réseaux entre les agents, relations humaines influençant les décisions, rôle des pouvoirs publics dans les coordinations) ? Pour parvenir à une telle représentation, il faudrait certainement établir un diagnostic très approfondi en interrogeant à la fois la bibliographie, et plusieurs dizaines de d'acteurs différents du système agroalimentaire localisé choisi. Cela ouvrirait certainement de nombreuses pistes de recherche.

5.2 Discussion des résultats de l'approche pragmatique

Dans l'approche pragmatique, plusieurs sources d'erreur existent.

Tout d'abord, l'actualisation des données que l'on trouve sur internet, et leur véracité. En effet, toutes les pages web ne sont pas datées, il est difficile de savoir si l'information est actualisée dans les cas où on ne peut pas recouper au moyen d'autres sources d'information.

De plus, les sites qui font la promotion d'une marque ou d'une action peuvent donner des informations lacunaires, voir pêcher par omission sur certains points.

Pour lever ces risques d'erreurs, il faudrait pouvoir confirmer toutes les données trouvées par des entretiens téléphoniques approfondis, avec plusieurs personnes de chaque structure. Ces doutes sont levés dans une partie des cas, ceux qui font l'objet de diagnostics détaillés.

Par ailleurs, la comparaison des bilans (paragraphe 3.2.2) ne révèle que ce que les personnes ont bien voulu livrer comme informations. Il manque le témoignage de nombreux acteurs (salariés, agriculteurs, ...) qui pourraient consolider les bilans.

Ajouter d'autres cas d'études serait évidemment un enrichissement. Une approche intéressante serait également d'étudier des cas de plate-forme et de marques collectives qui n'existent plus, pour connaître les raisons de leur échec.

Il serait également intéressant de pouvoir réellement qualifier le contexte agricole, politique et agroalimentaire dans chacun de ces cas, pour pouvoir répondre aux questions suivantes : la présence de certaines productions agricoles en quantité conséquente est-elle toujours nécessaire à l'émergence de plates-formes et de marques collectives territoriales ? Sans être un facteur nécessaire, est-ce un facteur de facilitation ?

Les marques collectives et les plates-formes peuvent-elles être motrices dans l'apparition, la structuration, le maintien de nouvelles filières ?

5.3 Comment mieux évaluer la durabilité ?

Le travail entamé sur l'évaluation de l'intérêt des plates-formes en terme de développement durable porte uniquement sur les résultats obtenus. Le choix d'évaluer les résultats plutôt que les pratiques est arbitraire. J'ai pris cette voie-là car des indicateurs sont proposés par le guide de présentation de la méthode AFAQ 26 000 (très obligeamment fournit par Mme David, partenaire du projet Sentinelle). Or, compte tenu du fait que les principales plates-formes accessibles n'ont pas encore de longue période de référence à observer, nous disposerons de peu de résultats.

Par ailleurs, je formule une liste d'indicateurs usuellement répandus, adaptés au cas des plates-formes par mes soins. Chaque indicateur possède ses limites, qui sont décrites au fur et à mesure.

Cette liste d'indicateurs effleure ce qui fait la spécificité de nombreuses plates-formes, à savoir leur gouvernance multipartite, à travers l'indicateur « *Composition des organes de gouvernance, par profession* ». En effet, l'intérêt de la plate-forme de produits locaux ne se situe pas dans ses résultats économiques, environnementaux ou sociaux propres : une plate-forme commerciale qui rationaliserait correctement ses activités et qui serait un tant soit peu engagée pour la protection de l'environnement pourrait probablement avoir de meilleurs résultats sur la majorité des indicateurs.

Pour prolonger la réflexion sur des indicateurs qui distinguent vraiment les entreprises commerciales des autres plates-formes, il faut donc s'attacher à mettre en évidence certaines pratiques de gouvernance.

D'après les apports de l'approche pragmatique, on pourrait chercher des indicateurs qui permettent de mettre en évidence :

- la capacité de la plate-forme à faire dépasser les positionnements clivants, les oppositions traditionnelles (bio vs conventionnel, paysans vs agriculteurs, agriculteurs vs transformateurs, vente directe vs circuits longs, syndicat majoritaire vs syndicat minoritaire...),

Et de même à partir des apports bibliographiques :

- la capacité de la plate-forme à autonomiser les acteurs avec lesquels elle collabore (*l'empowerment*)

- la capacité de la plate-forme à mettre en réseau des acteurs d'horizons professionnels différents, à créer de la transversalité dans les actions et à répartir la production de valeur ajoutée entre tous les agents du système agroalimentaire,

- la capacité de la plate-forme à reconstruire une proximité entre producteur et consommateur.

Mais le choix d'indicateurs évaluant ces pratiques de gouvernance se heurte à plusieurs difficultés également. D'abord, il n'y a pas de cadre de référence pour juger lesquelles sont meilleures. Et de plus, l'évaluation des pratiques demande d'observer très attentivement le fonctionnement même des organisations. Elle devrait certainement reposer sur des entretiens beaucoup plus ouverts, avec un maximum de parties prenantes de la plate-forme, et demande donc plus de temps et d'investissement.

Conclusion

Les apports de la littérature scientifique d'une part et ceux issus de l'étude de cas concrets d'autre part nous, se complètent et se recoupent en plusieurs points.

D'abord, les circuits agroalimentaires de proximité qui mettent en avant la qualité territoriale des produits sont des catalyseurs du développement local. Avec l'appui de la sphère politique, qui est légitime pour initier des coopérations, les agents économiques s'organisent dans une gouvernance multipartite. Cela entraîne des retombées positives sur le territoire en termes économiques, sociaux, et de communication territoriale. Cette gouvernance doit faire participer le maximum les acteurs concernés par le système agroalimentaire localisé : à cette condition, la négociation de la répartition équitable de la valeur ajoutée entre les acteurs sera plus équitable. Elle permettra également de mutualiser les compétences.

Un deuxième point important est la qualité des relations interpersonnelles entre les agents économiques du circuit de proximité, et avec les partenaires extérieurs. Cette qualité relationnelle a trois intérêts. Premièrement, elle permet de nouer des partenariats solides avec les collectivités territoriales, les institutions et les organisations extérieures, et d'obtenir leur soutien. Deuxièmement, elle permet de dénouer les tensions dues à d'éventuels positionnements clivants de la part des partenaires, qui ralentissent ou limitent la portée des circuits de proximité. En cela, l'ouverture large de la gouvernance doit s'accompagner d'une dynamique de groupe d'autant plus forte. Et troisièmement, les intermédiaires de ces circuits ont le rôle essentiel d'amener de la transparence dans le maillage agroalimentaire et de renforcer la proximité relationnelle entre producteurs et consommateurs.

Un modèle gagnant de circuit de proximité, dont l'objectif serait de répartir la valeur ajoutée équitablement entre toutes les parties concernées, comprendrait certainement les qualités précédemment énoncées de gouvernance. A cet égard, la forme juridique de SCIC-SA possède de nombreux avantages, et son potentiel mérite d'être utilisé dans ces cas-là.

Si la réussite des circuits de proximité tient essentiellement à des questions de gouvernance et de relations interpersonnelles, cela laisse imaginer que tout territoire qui s'en donne la volonté peut réussir, indépendamment de son contexte géographique, agricole et agroalimentaire. Or ces facteurs sont certainement très influents eux aussi.

Pour tester cette hypothèse, une méthode d'évaluation de l'intérêt des plates-formes en termes de développement durable a tout intérêt à mettre en valeur les pratiques de gouvernance et la qualité des relations interpersonnelles, mais aussi à bien analyser ces éléments de contexte. Une telle méthode se rapproche de la conduite d'un diagnostic de territoire orienté sur le maillage agroalimentaire local.

Bibliographie

- (Cirad), C. d., & Systèmes Agro-alimentaires et Ruraux . (1996). Systèmes alimentaires localisés : organisations, innovations et développement local. Montpellier.
- APCA, & MAAPRAT. (2009). Contrat d'objectif 2009-2012.
- Assises de l'Origine. (2012). Bordeaux.
- Berger, S. (2006). *Made in monde*. Paris: Le Seuil.
- Bergès-Sennou, F., & Caprice, S. (2003). Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie rurale* , 277-278, pp. 192-205.
- Berry, J.-B. (2006). Innovation et marchés de la grande distribution.
- Bret, B. (2012). *Développement*. Consulté le 07 27, 2012, sur Hypergéo: www.hypergeo.eu/spip.php?article511
- CESE Pays de la Loire. (2010). *Les circuits courts alimentaires Une démarche éco-citoyenne ?* Région Pays de la Loire.
- Chiffolleau, Y. (2008). Les circuits courts de commercialisation en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. Dans G. Marechal, *Les circuits courts alimentaires* (pp. 21-30). Dijon: Educagri Editions.
- Cirad-Sar. (1996). *Systèmes agroalimentaires localisés : organisations, innovations et développement local*.
- Code de la propriété intellectuelle. (1992). Loi 92-597 1992-07-01.
- Définitions marketing. (2012). *Marque ombrelle*. Consulté le 07 25, 2012, sur Définitions marketing: www.definitions-marketin.com
- Denéchère, F., Durand, G., & Marechal, G. (2008). Systèmes alimentaires territorialisées : les circuits courts comme vecteurs de développement territorial. Dans G. Marechal, *Les circuits courts alimentaires* (pp. 161-174). Dijon: Editions Educagri.
- Filippi, M., & Torre, A. (2003). Local organization and institutions. How can geographical proximity be activated by collective projects? *International Journal of Technology Management* , 26, pp. 386-400.
- FNCIVAM, APCA, & FNAB. (2010). Organiser une offre cohérente de produits locaux en circuits courts et valorisant le bio. *Journée nationale de la Restauration Collective Responsable*.
- FNCIVAM; Fondation Nicolas Hulot. (2009). *Guide de la restauration collective responsable à l'attention des collectivités et des entreprises*.
- Fourcade, C. (2008). Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des Systèmes agroalimentaires localisés en France. *Cahiers Agriculture* , 17.
- Gilly, J., & Torre, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. Paris: L'Harmattan.
- Hirczak, M., Moalla, M., Mollard, A., Pecqueur, B., Rambonilaza, M., & Vollet, D. (2008, Novembre-Décembre). Le modèle du panier de biens, Grille d'analyse et observations de terrain. *Economie rurale* , 308.
- Le Velly, R., Bottois, V., & Olivier, F. (2010, Juin). Produits locaux en restauration collective : quelles rencontres entre offres et demandes ? *Les Carnets Pro de liproco* , 3.

Les marques collectives. (2012). Consulté le mai 2012, sur [economy.fgov.be: http://economie.fgov.be/en/entreprises/Intellectual_property/Trademarks/Les_marques_collectives/](http://economie.fgov.be/en/entreprises/Intellectual_property/Trademarks/Les_marques_collectives/)

Marques. (s.d.). Consulté le 05 2012, sur Brevet: (www.brevet.lu/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=4&categories=Marques).

MEDTL. (2011, 09 5). *Rapport au parlement 2010 sur le suivi de l'approvisionnement de la restauration collective en produits biologiques et l'évolution de la surface en agriculture biologique dans le cadre du Grenelle de l'environnement.* Consulté le 05 2012, sur <http://www.developpement-durable.gouv.fr>: http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/IDPP3-11-190-SL_Rapport_au_parlement_2010_Grenelle_agriculture_biologique_SEIDD-11-06-2246-1_V4-1.pdf

Merle, A., Piotrowski, M., & Prigent-Simonin, A.-H. (2009). La consommation locale : pourquoi et comment ? *Journée de recherche en marketing de Bourgogne*, (p. 18). Dijon.

Mollard, A., Pecqueur, B., & Lacroix, A. (1998). *La rencontre entre qualité et territoire, une relecture de la théorie de la rente dans une perspective de développement territorial.*

Muchnik, J., Sanz Cañada, J., & Torres Solcido, G. (2008). Systèmes agroalimentaires localisés : état des recherches et perspectives. *17*.

OMPI. (s.d.). *Collective marks.* Consulté le 5 2012, sur WIPO: http://www.wipo.int/sme/fr/ip_business/collective_marks/collective_marks.htm

Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens et services territorialisés. *Economie rurale*, *261*, pp. 37-49.

Pouzenc, M., Coquart, D., Pilleboue, J., Olivier, V., & Guibert, M. (2007). Diversification des modèles de qualité territorialisée des produits agroalimentaires : risque ou opportunité pour les terroirs ? *Méditerranée*, *109*.

Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C., Cornée, M., & Bon, N. (2009). Le notion de "proximité" pour analyser les circuits courts. ASRDLF.

Rallet, A., & Torre, A. (1993). Economie de proximité. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*.

Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Economie rurale*, *280*, pp. 25-41.

Rouart, S. (2012). *Vendre à la restauration collective.*

Torre, A. (2004). Introduction : proximité et territoires. *Economie Rurale*, *280*, pp. 2-7.

Table des tableaux

Tableau 1 Répartition des tâches pour l'action 1	page 5
Tableau 2 critères de description des plates-formes	page 7
Tableau 3 : critères de description des marques collectives	page 8
Tableau 4 Partenaires des plates-formes (extrait du tableau de description des plates-formes en annexe 1)	page 22
Tableau 5 Nombre de plate-forme créée par an et par type de débouchés	page 24

Table des figures

Figure 1 Parts de marché de l'hypermarché depuis 1965	page 12
Figure 2 Les modèles de la qualité agroalimentaire	page 12
Figure 3 Les modèles de la qualité territoriale	page 13
Figure 4 Cadre d'analyse des circuits courts par la proximité entre producteurs et consommateurs	page 16
Figure 5 Initiateurs des marques et origine des matières premières	page 18
Figure 6 Nombre de produits référencés pour quelques marques collectives	page 18
Figure 7 Création des plates-formes dans le temps	page 21
Figure 8 Création des plates-formes en milieu urbain ou rural	page 21
Figure 9 Création des plates-formes par type d'initiateur	page 21
Figure 10 Création des plates-formes par type de produits vendus	page 21
Figure 11 Répartition des plates-formes par forme juridique	page 22
Figure 12 Forme juridique choisie par type d'initiateur des plates-formes	page 22
Figure 13 Echelle de distribution des produits des plates-formes	page 23
Figure 14 Types d'initiateurs des plates-formes	page 23
Figure 15 Intégration des fonctions commerciales par les plates-formes	page 23
Figure 16 Intégration des fonctions logistiques par les plates-formes	page 24
Figure 17 Intégrations des fonctions logistiques des plates-formes selon le milieu urbain ou rural	page 24
Figure 18 Processus de création d'une plate-forme	page 25
Figure 19 Histogramme d'évaluation de deux plates-formes théoriques	page 34

Table des acronymes

- AOC : Appellation d'origine contrôlée
- AOP : Appellation d'origine protégée
- APCA : Assemblée permanente des chambres d'agriculture
- ARDAB : Agence régionale de développement de l'agriculture biologique
- CESE : Conseil économique social et environnemental
- CFPPA : Centre de formation professionnel et de promotion agricole
- CIRAD : centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
- CIVAM : Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
- EPLEFPA : Etablissement public local d'enseignement, de formation et de promotion agricoles
- FMCIVAM : Fédération nationale des civam
- FNAB : Fédération nationale de l'agriculture biologique
- GIE : Groupement d'Intérêt Economique
- IAA : Industrie(s) agroalimentaire(s)
- INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques
- IRQUA : Institut régional de la qualité
- MAAP : Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la pêche
- MDD : Marque de distributeur
- MEDTL : Ministère de l'Environnement, du développement durable, des transports et du logement
- ODG : Organisme de Gestion et de Défense
- OMPI : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
- SA : Société anonyme
- SARL : Société anonyme à responsabilité limitée
- SCIC-SA : Société coopérative d'intérêt collectif sous forme de société anonyme
- SCOP : Société coopérative de production
- SIQO : Signe d'identification de la qualité et de l'origine

Table des annexes

ANNEXE 1 : INFORMATIONS RECOLTEES SUR LES PLATES-FORMES ET LES MARQUES COLLECTIVES	F
ANNEXE 2 : TRAME D'UN DIAGNOSTIC DE PLATE-FORME	I
ANNEXE 3 : ENTRETIENS EFFECTUES POUR REALISER LES DIAGNOSTICS	L
ANNEXE 4 : DIAGNOSTICS DES PLATES-FORMES	N
ANNEXE 5 : PROPOSITION DE LISTE DE LA DIVERSITE DES FAMILLES ALIMENTAIRES	S
ANNEXE 6 : TABLEAU COMPARATIF POUR LES RESULTATS DES PLATES-FORMES	T

Annexe 1 : Informations récoltées sur les plates-formes et les marques collectives

Sur les plates-formes :

N°	nom	lieu	échelle	forme	Date de création	Impulseur	Partenaires	Rural /urbain	origine des produits	type de produits	clientèle	Fonctions logistiques	Fonctions commerciales
1	Manger bio 35	Ille-et-Vilaine	département	GIE	2000	agriculteurs	6	urbain	non nécessairement locaux	bio	restoco variée	non	1.
2	Le lien gourmand	Ille-et-Vilaine	département	SCOP	2011	Collectivités territoriales	1.2.3.3.4.4.5.7.7.7.7.7	urbain	locaux	mixte	restoco variée + commerces de proxi + particuliers	stockage	1.2
3	Interbio Franche Comté	Franche-Comté	région	Association	2009	Collectivités territoriales	2.5.6	rural	locaux	bio	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.
4	SCIC Self Bio Centre	Centre	région	SCIC	2010	Collectivités territoriales	2	urbain	non nécessairement locaux	bio	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.2 (3 = en externe)
5	Meurthe et Moselle	Meurthe et Moselle	département	CDA	2011	CDA	1.2.4.5	urbain	locaux	mixte	restoco scolaire	non	1.2
6	Interbio Normandie Services	Normandie	région	SCIC	2003	groupement	2.6.6	rural	non nécessairement locaux	bio	restoco variée + commerces de proxi	non	1.2
8	somme-produitslocaux	Somme	département	CDA	2012	Collectivités territoriales	1.5	rural	locaux	mixte	restoco variée + particuliers	non	1.2
9	ADAYG Association	Grenoblois	Interco	Association	2003	Collectivités territoriales	1.2.4.6.6.7	urbain	locaux	mixte	restoco variée	non	1.2
11	Bio à Pro	Rhône +Loire	département	SCIC	2009	groupement	?	urbain	non nécessairement locaux	bio	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.2
12	Manger bio et autrement à la cantine	Isère	département	Association	2001	Collectivités territoriales	1.6.6.6	rural	non nécessairement locaux	bio	restoco variée	organisation	1.2
13	Auvergne Bio Distribution	Auvergne	région	SCIC	2007	groupement	1.2.4.6.7 ...	rural	non nécessairement locaux	bio	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.2
14	Terroir Ariège Pyrénées	Ariège	département	SCIC	2011	CDA	1.5.6.7	rural	locaux	mixte raisonné	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.2.3

15	Mangeons 24	Dordogne	département	SCIC	2009	CDA	1.2.4.5.5. 6.6.7.7...	rural	locaux	mixte raisonné	restoco scolaire	Stockage +livraison	1.2.3
16	Les défis ruraux	Seine- Maritime	département	Associa- -tion	2004	groupement	1.6	urbain	locaux	mixte	restoco scolaire	non	1.2
17	Produit sur son 31	Haute- Garonne	département	Associa- -tion	2011	agriculteurs	5.7.7	urbain	locaux	mixte	restoco variée + commerces de proxi + particuliers	stockage	1.
21	Goûtez au 13	Bouches- du- Rhône	département	CDA	2007	Collectivités territoriales	1.5	urbain	locaux	mixte	restoco scolaire	non	1.2
22	Local et Facile	Seine maritime	département	Associa- -tion	2010	CDA	5.5	urbain	locaux	mixte	restoco variée + événements + particuliers	organisation	1.2

Légende :

Colonne « partenaires » : 1 = Conseil général 2 = Conseil régional 3 = Structure de l'échelle du Pays loi Voynet 4 = Commune, intercommunalité 5 = Chambre d'agriculture 6 = Autres organisations de développement agricole (interbio régionale, CIVAM, Equi'sol, IRQUA, ADABIO, Agrobio, Arbio...) 7 = Autres (fonds européens, mécénat, concours bancaires, organismes de développement économique, CCI, CMA)

Colonne « fonctions commerciales » : 1 = Regroupement de l'offre et de la demande dans un même lieu 2 = Prise en charge des commandes et de la facturation 3 = Travail de négociation des prix au sein de chaque filière

Sur les marques collectives:

N°	Marque	Localisation	Echelle territoriale	Initiateurs	Date de création	Nombre de références	Origine matières premières
1	Marque Savoie	Savoie, Haute Savoie	2 départements	5	1974		
2	Pays Cathare	Aude	département	4	1992	~600	2
3	Produit en Bretagne	Bretagne	région	3	1993	2300	3
4	Marque Parc Naturel Régional	France, déclinée dans les différents PNR	infra département	4	1996	150	1
5	Bienvenue en Gourmandie	Normandie	2 régions	3	2002	300	2
6	Signé Poitou-Charentes	Poitou-Charentes	région	3	2002		3
7	Qualité Landes	Landes	département	1	2004		1
8	Saveurs en'Or	Nord Pas de Calais	région	3	2004	~600	2
9	Bravo l'Auvergne	Auvergne	région	3	2004		2
10	Sud de France	Languedoc Roussillon	région	4	2006		2
11	Produit en Poitou-Charentes	Poitou-Charentes	région	3	2008	~150	3
12	Saveurs du Périgord	Dordogne	département	2	2009	150	2
13	Produit en Limousin	Limousin	région	3	2009		2
14	Goutez l'Ardèche	Ardèche	département	3	2009		
15	Midi Pyrénées, prenez goût au Sud-Ouest	Midi-Pyrénées	région	3	2009		2
16	Un peu beaucoup Franche Comté	Franche-Comté	région	5	2011		
17	Sud Ouest France	Aquitaine + Midi Pyrénées	2 régions	4	2012		3
18	Buy Normandie	Normandie	2 régions	4	2012		3

Légende :

Colonne « initiateur » : la marque est portée par 1 = des organismes de gestion et de défense ; 2 = des professionnels agricoles (chambre d'agriculture) ; 3 = des professionnels de l'industrie agroalimentaires (IRQUA, ARIA, CCI, etc.) 4 = des collectivités territoriales ; 5 = une organisation réunissant au moins 2 des catégories précédentes.

Colonne nombre de référence : le signe ~ avant un nombre signifie que ce dernier est à prendre avec précaution.

Colonne « origine des matières premières » : 1 = Origine « proche » strictement définie et contrôlée ; 2 = Préférence locale pour l'origine des matières premières explicitée dans le cahier des charges de référencement des produits 3 = Pas de préférence locale pour l'origine des matières premières, mais entreprises locales

Annexe 2 : Trame d'un diagnostic de plate-forme

1. Contexte du projet

- Localisation géographique (*copie d'écran d'une carte de géoportail : fond IGN + limites administratives*)
- Caractère rural du territoire concerné (*copie d'écran d'une carte de géoclip : typologie urbain-rural 2010*) → Dire quelles sont les agglomérations importantes qui polarisent le territoire
-

1.1 Contexte agricole

Diversité des productions

Quelles sont les productions majeures en viande, produits laitiers, arboriculture, maraîchage ?

Carte des OTEX (AGRESTE) par commune, documents de présentation de l'agriculture du territoire (AGRESTE, Chambre Agri), entretien avec un expert

Qualité des produits

Quelle est la dynamique de l'AB sur le territoire ? (*Chiffres Agence Bio*)

Types de production, % des EA, évolution

Quelle est la dynamique des autres SIQO (hors viti) sur le territoire ? (*Chiffres Agreste et ODG*)

Types de production, % des EA

Mode de commercialisation

Comment les filières sont-elles organisées sur le territoire ?

Quelles sont les habitudes de vente en général, et par filière ?

Quelle est la part de vente directe (hors viticulture) dans le CA ? (*RGA 2010*)

Quelle est la dynamique en circuits courts innovants (type AMAP) ? (*Recensement d'AMAP*)

1.2 Contexte territorial

- Y a-t-il un volet agriculture dans les projets de territoire (*voir documents sur les objectifs des CG, SCOT, PNR, Pays, SMAD, agenda 21...*) ?

Y a-t-il des aides prévues ? Si oui pour quoi ?

- Y a-t-il un volet sur la restauration collective ? Si c'est sous forme d'aide : à qui ? combien ? fréquence ?
- Voir intercommunalité (ou pays) des cantines concernées par l'approvisionnement.

1.3 Contexte de restauration collective

- Quel est le nombre de repas servis en restauration collective (tous types et uniquement scolaire+entreprise)
- Comment les grandes sociétés type Sodexo, Pomona... sont-elles implantées dans la restauration collective locale ? (appréciation globale)
- Quelles sont les habitudes locales de gré à gré entre producteurs locaux et cantines ?

Bilan : quels sont les atouts et les contraintes de ce territoire pour le développement d'une plate-forme d'approvisionnement local de la restauration collective ?

2. Histoire du projet

- Qui est à l'initiative du projet ? (Producteurs-Consommateurs-Elus-OPA / action collective-individuelle)
- Quelles ont été les étapes ? (récupérer documents écrits : études de faisabilité, planning, catalogues de produits, actes de réunion...)
- Quelles difficultés se sont posées pendant la gestation du projet (gouvernance, moyens financiers, logistique, structuration de l'offre, de la demande) ?
- Ont-elles été résolues ? Si oui, comment ?

- Le projet a-t-il atteint son rythme de croisière aujourd'hui ? (stabilité économique et de la gouvernance)
- Quelles sont les prochaines étapes de développement ?

Bilan : Si c'était à refaire, qu'aurait-on fait différemment ? Quelles sont les erreurs à éviter, et les recommandations à suivre ?

3. La mise en relation de l'offre et de la demande

3.1. La demande

- Qui sont les clients de la plate-forme ? Où sont-ils ?
- Comment ont-ils été recensés ?
- Quelles sont leurs attentes et leurs contraintes ?
- Par quoi leur démarche vis-à-vis des produits de proximité est-elle motivée ? (volontaire, sensibilisation, pression/obligation des élus, problématique environnementale, sanitaire)
- Quelles relations sont établies avec eux ? (étapes de travail, outils)

3.2 L'offre

- Qui sont les fournisseurs de la plate-forme ? Où sont-ils ?
- Comment sont-ils recensés ? (outils, méthode)
- Quelles sont leurs attentes et leurs contraintes ?
- Quel est le processus de référencement ? (audit initial, contrôles inopinés, cahier des charges produit...)
- Comment l'offre d'une gamme de produits se constitue-t-elle ? (étapes de travail, outils)
- Comme cette offre est-elle présentée et diffusée vers les clients ?
- Quelle est cette offre aujourd'hui ? (diversité des produits, prix)
- Quelle est la qualité de l'offre (bio/conventionnel, présence de SIQO, traçabilité ...), sa régularité, sa saisonnalité

3.3 Le dispositif économique

- Comment le prix est-il formé, du producteur au consommateur ?
- Comment les collectivités territoriales interviennent-elles financièrement ?
- Quels sont les objectifs chiffrés de la plate-forme, selon les échéances ? Sont-ils atteints ? Si non, à cause de quoi ?

3.4 Le dispositif technique de mise en relation demande-offre

- Qui répartit les commandes entre les producteurs potentiels ? Selon quel objectif ?
- Comment une commande est-elle traitée, de son émission par la cantine à la réception des produits et au paiement de la facturation ?
 - Comment circule l'information, quels sont les outils utilisés ?
 - Comment circulent les matières, qui les dirige, quels sont les outils utilisés ?
 - Comment circulent les factures, l'argent, quels sont les outils utilisés ?
- Quels sont les inconvénients avérés de cette organisation ? Quels sont ses avantages ? Quels sont les points de vigilance ?

Bilan : Quels sont les caractéristiques d'un dispositif logistique efficace ? Quelles sont les caractéristiques d'un dispositif économique stable ?

4. Le système d'acteurs

4.1 Identification des acteurs

- Qui sont les parties prenantes du projet ?
Agriculteurs
Artisans, transformateurs
OPA, ODG, syndicats...
Collectivités territoriales
Etablissements Publics
Acteurs de la restauration
Plate-forme
Convives, parents d'élèves, enseignants
- Qui agit indirectement sur le projet ? (concurrents, élus, syndicats...)
- Quels sont leurs rôles ?
Décision, pression politique
Production, transformation
Conditionnement, étiquetage, transport, stockage, agréage
Contrôle / Certification
Facturation
Soutien financier, technique, logistique, conseil
Préparation des repas, service
Mise en relation de l'offre et de la demande, négociation, prospection
Communication externe,

Education, formation

...

- Quelles catégories d'individus sont motrices dans le projet ?
- Quelles catégories d'individus freinent le développement de la plate-forme ? Pourquoi (quels sont leurs intérêts particuliers à agir comme ils le font ?)

4.2 Identification des relations entre acteurs

- Quels liens les acteurs ont-ils entre eux (relation à sens unique - à double sens / à quelle fréquence : relation ponctuelle ou suivie / relation de méfiance, de concurrence, d'influence, surveillance, confiance, relation contractualisée) ?
- Qui décide, de quoi, et comment ?

Orientations stratégiques et opérationnelles de la plate-forme

Gamme de produits, conditionnement (grammage, technique...), prix...

- Quelles relations sont fructueuses ?
- Quelles relations sont gênantes ?

Bilan : quelles sont les forces et les faiblesses du système d'acteur ? Quelles sont les caractéristiques d'une organisation gagnante (types d'acteurs impliqués et modalités des partenariats) ?

Annexe 3 : Entretiens effectués pour réaliser les diagnostics

Plates-formes

Initiative	Personne contactée	Coordonnées	Enquêteur	Date et lieu du rdv	Remarque
Auvergne Bio Distribution	Nathalie Carthonnet, directrice		Partenaires Sentinelle (voyage d'étude)	8-9 février 2012, à Riom (Puy-de-Dôme)	
	Stéphane Lobregat Adjoint au maire de Loubeyrat		Idem	Idem	
	Romain Daumas, responsable de cuisine au LP de Riom		Idem	Idem	
Terroir Ariège Pyrénées	Benoît Dinnat Conseiller Chambre d'Agriculture 09 et Sylvie Feuillerat, assistante commerciale		Noémie Ouvrard, Marie-Claude Mignon	A Foix, le 25 avril 2012	
Self Bio Centre	Sandrine Munsch, assistante commercial	02 38 43 21 69	Noémie Ouvrard	21 juin 2012 par téléphone	
	Vincent Touzeau, président et directeur par intérim	vincenttouzeau@wanadoo.fr (06 75 29 40 33)	Noémie Ouvrard	22 juin 2012 par mail	Souhaite être au courant du bilan des travaux
ReColTer	Christophe Corbière Chef de projet alimentation et circuits courts, service économie et agriculture	04 76 00 39 17 c.corbiere@cg38.fr	Noémie Ouvrard	21 juin 2012 par téléphone	Souhaite être au courant du bilan des travaux Long entretien pour les 2 structure D'autres entretiens avec les responsables n'ont pas abouti
Manger Bio 38	Christophe Corbière	Idem	Noémie Ouvrard	21 juin 2012 par téléphone	idem
Goûtons au 13			Chambre d'Agriculture 09		
Mangeons 24			Chambre d'Agriculture 09		

Plate-forme Le Puy en Velay	Jean-Christophe Maury Conseiller Chambagri 42	jcmaury@haute-loire.chambagri.fr 04 71 07 21 08	Noémie Ouvrard	Projet non abouti, pas de diagnostic. Mais souhaite être au courant du bilan des travaux.
------------------------------------	--	--	----------------	--

Contacts pris pour réaliser les diagnostics des marques ombrelles.

Initiative	Personne contactée	Coordonnées	Enquêteur	Date et lieu du rdv	Remarque
Saveurs du Périgord	Marjorie Morteau, commerciale/animatrice	05 53 35 88 09 marjorie.morteau@dordogne.chambagri.fr	M-C Mignon Noémie Ouvrard	Plusieurs conversations, à la Chambre d'Agriculture 24	
	Laurent Magot, chef de Pôle Tourisme et Promotion CdA24	05 53 35 88 90 laurent.magot@dordogne.chambagri.fr			
Bienvenue en Gourmandie	Sébastien Windsor, président d'IRQUA Normandie, vice-Président de CdA Seine-Maritime		Partenaires Sentinelle (Voyage d'étude)	24 mai 2012, Caen	
	Isabelle David, directrice d'IRQUA Normandie	idavid@irqua-normandie.fr	idem	Idem	Souhaite être tenue au courant
	Jocelyn Fontaine, commercial		idem	Idem	
	Henry Vauvrecy, pomiculteur adhérent		idem	Idem	
	La Table de Guillaume Conserverie adhérente		idem	25 mai 2012, Falaise	
Produit en Poitou-Charentes	Nathalie Courrèges	ncourreges@ariapoitoucharentes.com	M-C Mignon Noémie Ouvrard Laurent Magot		
Qualité Landes			Noémie Ouvrard Laurent Magot	15 mai, foire de Bordeaux (assises de la qualité)	Rencontre ayant pour sujet le positionnement vis-à-vis de la marque Sud-Ouest

NB : les diagnostics ne sont pas exploités dans ce mémoire.

Annexe 4 : Diagnostics des plates-formes

Terroir Ariège Pyrénées

Forme : SCIC-SA

Date de création : juillet 2011

Rythme de croisière : non

Chiffre d'affaire : 16 k€ en 4 mois

Taux de marge : 15 %

Subventionnement : 30 000€ de la région

Initiateurs : Chambre d'Agriculture 09

Démarrage des activités : janvier 2012

Masse de vente : 4500 t

Atouts

Offre agricole diversifiée
Partenaire logistique
Soutien des collectivités
Vent favorable pour le locavorisme

Forces

Connaissance des agriculteurs
Offre diversifiée → repas complets
Négociation collective des prix
Service nutritionnel sur les repas
Elus, collectivités, producteurs
motivés et enthousiastes
Effectif mobilisé par la Chambre
Compétitivité sur la qualité

Opportunités

Marché en Haute-Garonne
Marchés publics Travail à faire sur le
moment de la restauration
(repenser les déchets, les
quantités...)

Contraintes

Villages inaccessibles par camion
Habitudes de gré à gré installées
Normes sanitaires et durée de
stockage des produits sensibles

Faiblesses

Prix peu compétitifs
Défauts des producteurs quant aux
aspects matériels (emballage,
étiquetage, ponctualité)
Présence d'élus peu positifs
Producteurs peu entrepreneurs
Contexte politisé
SCIC = animation lourde et lente

Menaces

Risque de difficultés avec les
concurrents en Haute-Garonne
Ne pas arriver à ajuster ses prix au
marché

Les étapes à respecter

Il faut éviter les agriculteurs non motivés au début de la SCIC.

Les caractéristiques d'une plate-forme qui marche

Partenariats

Uniquement des personnes très entrepreneurs et motivées au début
Avoir une communauté de valeurs pour favoriser une dynamique de
groupe

Dispositif logistique

Plate-forme avec chambre froide, matériel et bureau. Commande 4
semaines à l'avance. Regroupement des livraisons sur des jours fixés.

Dispositif économique

Différenciation par la production de services : propositions de repas
équilibrés, aide à la réponse aux appels d'offre.

Auvergne Bio Distribution

Forme : SCIC-SA

Date de création : juillet 2007

Rythme de croisière : pas encore

Chiffre d'affaire : 850 000€/mois

Taux de marge : variable, environ 20%

Subventionnement : **région** : 1€/repas bio dans les lycées ; **Puy-de-Dôme** : 0,7€/repas bio dans les collèges et écoles primaires

Initiateurs : Auvergne Biologique + CT

Date de démarrage : juillet 2007

Masse de vente : 950 000 repas (2011)

Atouts

Elevage diversifié, nombreux produits carnés et laitiers
Emplacement stratégique
Système de subventionnement souple

Forces

Délégation du transport à des sociétés spécialisées
Organisation stricte
Que des gros fournisseurs
Souplesse et adaptabilité des prix

Opportunités

Diversification vers les produits locaux conventionnels (en virtuel)
Restaurants administratifs

Contraintes

Peu de fruits et légumes
Villages dans les montagnes difficiles d'accès
Clients non subventionnés

Faiblesses

Prix plus élevé que le bio international

Menaces

Arrêt de l'aide aux repas bio
Créations de plates-formes dptles de produits locaux
Contrôle des fraudes pour distorsion de concurrence

Les étapes à respecter

Une montée en puissance progressive de la plate-forme : commencer par un seul salarié, sous-traiter toute la logistique. Se renforcer sur le commercial, en s'appuyant sur les associations de producteurs déjà constituées. Puis intégrer peu à peu les fonctions logistiques. Travailler l'aspect nutritionnel des repas...

Les caractéristiques d'une plate-forme qui marche

Partenariats

Verrouiller l'amont et l'aval pour que les relations de vente directe ne se créent pas.

Avoir la culture client, le sens politique, connaître le milieu des PME

Dispositif logistique

Ne pas prendre en charge soi-même le transport (sauf trajets inférieurs à 50km). Faire contribuer les clients de petits volumes. Le coût du transport doit représenter 4 à 7% du chiffre d'affaire.

Prendre les commandes à horizon de 2 semaines. Avoir un jour de livraison fixe.

Avoir l'agrément CE

Dispositif économique

Garder de la souplesse sur les prix pour s'adapter au marché

Self Bio Centre

Forme : SCIC-SA

Initiateurs : Bio-Centre

Origine :

Date de création : 2010

Rythme de croisière : non, en restructuration

Taux de marge : 15 à 20% (calcul automatique)

Subventionnement : 200 000€ avancés par la région

Atouts

Productions diversifiées
Réseau de transport
Soutien de la région Centre
Demande forte de la resto co
Fidélité des marchés déjà acquis

Forces

Gouvernance en SCIC-SA
Capacité à se restructurer, évoluer
Implication des associés

Opportunités

Demande de la resto co croissante
Nouveaux marchés identifiés
Restructuration en cours

Contraintes

Concurrence des grossistes
Lenteur administrative

Faiblesses

Démarrage trop rapide
Mauvaises décisions au départ :
embauche précoce des salariés,
sur-dimensionnement de la plate-
forme

Menaces

2014 : Fin du subventionnement du
Conseil Régional

Les étapes à respecter

1. Prendre le temps de faire une étude complète de l'offre et de la demande et du benchmarking, pour bien dimensionner la plate-forme ;
2. Se constituer en SCIC-SA pour additionner les compétences de chacun
3. Embaucher les salariés seulement quand les activités peuvent commencer

Les caractéristiques d'une plate-forme qui marche

Partenariats

Les GAB font de l'animation dans les cantines, accompagnent le changement auprès des cuisiniers et proposent des visites de ferme.

Dispositif logistique

Plate-forme physique qui loue le matériel à une société spécialisée et peut utiliser son matériel. Les commandes sont regroupées, et rattachées à une tournée. Il y a un jour de livraison déterminé pour les cantines. Pour limiter les trop petites commandes (<150€), on fait payer 16€ le transport. Pour commencer à avoir une organisation bien planifiée, il faut des commandes à horizon de 2-3 semaines.

Dispositif économique

des frais de transport et de stockage limités grâce à l'organisation et à la planification

Le taux de marge est calculé automatiquement

Manger Bio 38

Forme : association loi 1901

Initiateurs : agriculteurs bio

Date de création : 2010

Date de démarrage : 2010

Rythme de croisière : peut encore progresser

Chiffre d'affaire : 600 000€ /mois

Masse de vente :

Taux de marge : environ 15%

Subventionnement : aides à l'investissement pour du matériel informatique (département)

Atouts

Gros bassin de consommation
Agriculture très diversifiée
Circuits courts fermement implantés
Produits biologiques à plus grande valeur ajoutée

Forces

Communauté de valeur, identité forte, groupe dynamique
Démarche venant des agriculteurs

Opportunités

Vendre plus aux cantines
Vendre à de nouvelles cantines
Travailler sur le rééquilibrage des repas vers moins de protéines animales, moins de gaspillage...

Contraintes

Manque d'abattoir performant
Faire comprendre l'intérêt pour la santé des produits bio
Composer avec ce qu'est « le juste prix » pour l'agriculteur et pour le restaurant collectif

Faiblesses

Menaces

Les caractéristiques d'une plate-forme qui marche

Partenariats

Association regroupant uniquement des agriculteurs bio
Agriculteurs moteurs

Dispositif logistique

Confié entièrement à une société de transport

Dispositif économique

Accord des agriculteurs sur la gamme de produits/volumes/prix
Marge de 15% environ

ReColTer

Forme : Association

Date de création : 2010

Rythme de croisière : non

Chiffre d'affaire : 50 000€/mois

Taux de marge : environ 15-20%

Subventionnement : syndicat mixte, conseil général, chambre départementale d'agriculture

Initiateurs : élus + directeur de collège

Date de démarrage :

Masse de vente :

Atouts

Gros bassin de consommation
Agriculture très diversifiée
Circuits courts fermement implantés

Forces

Travail de recensement
Soutien politique fort
Réponse à des appels d'offre

Opportunités

Gros marchés à conquérir

Contraintes

Pas d'abattoir de grande taille
Temps nécessaire pour convaincre les agriculteurs

Faiblesses

Initiative qui vient seulement des politiques
Difficulté à motiver les agriculteurs
Encore peu d'adhérents

Menaces

Les étapes à respecter

Prendre le temps de convaincre les agriculteurs en les faisant échanger avec ceux qui sont déjà impliqués, les laisser réfléchir avant de revenir vers eux, plusieurs fois.

Faire un recensement très fin de l'offre et de la demande pour montrer les intérêts convergents des restaurants et des fournisseurs
Il faut qu'ils en sentent le besoin, qu'ils soient motivés.

Les caractéristiques d'une plate-forme qui marche

Partenariats

Fonctionnement en assemblée générale qui permet une gouvernance partagée

Dispositif logistique

(pas assez de renseignements)

Dispositif économique

(pas assez de renseignements)

Annexe 5 : Proposition de liste de la diversité des familles alimentaires

Cette proposition est issue d'une classification officielle, les sous-classes étant de mon invention. Cette proposition n'intègre pas des plats préparés.

1 : Boissons

2 : Fruits et légumes

-baies et fruits rouges

-noix et fruits secs

-autres fruits

-légumes-fruits (courgette, concombre, potiron, tomate, poivron...)

-légumes-feuilles et légumes-tiges (salade, blette, poireau, chou, céleris, brocolis...)

-légumes-racines (carotte, panais, navet, topinambour...)

-légumes-bulbes (ail, oignon, échalote...)

-autres légumes ?

-champignons

3 : Féculents

-pommes de terres

-lentilles et légumineuses

-céréales

4 : Produits laitiers

-lait

-yaourts, faisselles...

-fromages

5 : Produits carnés

-viandes rouges

-viandes blanches

-viandes reconstituées

-charcuterie

-œuf et ovoproduits (est-ce bien utile quand on parle de restauration scolaire ?)

-poissons et crustacées

6 : Corps gras

-huile

-beurre

7 : Sucres

Annexe 6 : Tableau comparatif pour les résultats des plates-formes

Indicateur	unité	Objectif de la mesure	Plate-forme 1	Plate-forme 2	Plate-forme 3
Développement économique					
Part de marché	%	Mesurer l'activité économique			
Résultat annuel	€	Mesurer l'équilibre économique			
Nombre de références	Sans unité	Mesurer			
Diversité des familles alimentaires représentées	%	l'importance de la gamme			
Nombre de clients différents	Sans unité	Mesurer			
Taux de pénétration du marché	%	l'activité économique			
Ecart entre CA espéré et réalisé	%	Mesurer la capacité à atteindre l'objectif fixé			
Développement social					
Effectif total	ETP				
Turnover du personnel	%	Rythme de renouvellement du personnel			
Nombre d'heures de formation annuelle/salarié	h/ETP	Développer les compétences des collaborateurs			
Composition des organes de gouvernance par tranche d'âge	%	Favoriser l'égalité en			
Composition des organes de gouvernance par genre	%	interne			
Composition des organes de	Sans unité	Favoriser les			

gouvernance par activité professionnelle		liaisons intersectorielles
Protection environnementale		
Part des matières premières issues du recyclage	%	Optimiser la consommation
Part des matières premières à l'impact environnemental certifié ou évalué	%	de matières premières
Part du CA dû aux produits issus de l'agriculture biologique	%	Promouvoir un mode d'agriculture bio/biodiversité
Consommation de carburant	L	Optimiser les dépenses d'énergie
Consommation d'électricité	kWh	
Part des partenaires évalués ou certifiés quant à leur impact environnemental	%	
Part du CA dû aux produits issus de saison	%	Promouvoir un mode d'agriculture respectueux de l'environnement
Masse totale de déchets -fermentescibles -papier-carton-bois -verre -plastiques -métaux -autres -fluides toxiques ?	Kg ou t	Limiter la production de déchets



VetAgro Sup

OUVRARD, Noémie, 2012, Quelle contribution des circuits de proximité au développement local et durable ?, 37 pages, mémoire de fin d'études, Clermont-Ferrand, 2012.

STRUCTURE D'ACCUEIL ET INSTITUTIONS ASSOCIEES :

- ♦ Chambre départementale d'agriculture de la Dordogne

ENCADRANTS :

- ♦ Maître de stage : MAGOT, Laurent (Chambre départementale d'agriculture de la Dordogne)
- ♦ Tuteur pédagogique : MAUMELAT, Armelle

OPTION : Ingénierie du Développement Territorial

RESUMÉ

Les marques collectives territoriales et les plates-formes d'approvisionnement local de la restauration collective sont des modalités émergentes de circuits alimentaires de proximité. Existe-t-il des modèles gagnants pour de tels circuits ? Quels en sont les facteurs de réussite intrinsèques et extrinsèques ? Comment contribuent-ils au développement durable de leur territoire ?

Les travaux en économie, géographie et développement territorial, ainsi que l'étude de cas concrets aboutit aux résultats suivants. D'abord, une gouvernance multipartite, élargie au maximum des parties prenantes concernées par le système agroalimentaire localisé, apparaît nécessaire pour que la valeur ajoutée créée soit équitablement redistribuée entre les agents économiques du territoire. En parallèle, il faut créer des relations interpersonnelles entre ces agents d'autant plus fortes que l'augmentation du nombre de décideurs risque de freiner les processus. Ceci permet également de réactiver la proximité relationnelle entre consommateur et producteur, qui est un facteur de réussite des circuits courts. Enfin, les collectivités publiques jouent systématiquement un rôle clé dans la réussite de ces initiatives. Elles sont parfois motrices dans la bonne organisation de la gouvernance.

Ces résultats issus de travaux scientifiques, confrontés aux informations obtenues par des diagnostics de cas concrets, peuvent être approfondis par une meilleure prise en compte des facteurs de l'environnement comme le contexte agricole, agroalimentaire et de la sphère politique.

La méthode d'évaluation des plates-formes en termes de développement durable propose une liste d'indicateurs sur les résultats économiques, sociaux, environnementaux. La piste de l'évaluation des pratiques de gouvernance ne doit pas être négligée.

Mots clés :

Economie de proximité, produits locaux, marque collective, plate-forme, restauration collective