

ATOS : un outil d'analyse de la durabilité des systèmes agroalimentaires alternatifs – le cas des drives d'agriculteurs de produits locaux

Melise Dantas Machado Bouroullec¹, Fabien Victoria², Maud Roucan³

¹ Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse – Ecole d'Ingénieurs de Purpan, Equipe de Recherche Marketing, Marché et Management des Filières; 75, voie du TOEC, BP 57611, F-31076 Toulouse Cedex 03, France, melise.bouroullec@purpan.fr

² Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse – Ecole d'Ingénieurs de Purpan; 75, voie du TOEC, BP 57611, F-31076 Toulouse Cedex 03, France, fabien.victoria@gmail.com

³ Université de Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse – Ecole d'Ingénieurs de Purpan, Equipe de Recherche Marketing, Marché et Management des Filières; 75, voie du TOEC, BP 57611, F-31076 Toulouse Cedex 03, France, maud.roucan@purpan.fr

ATOS : un outil d'analyse de la durabilité des systèmes agroalimentaires alternatifs – le cas des drives d'agriculteurs de produits locaux

Résumé

L'analyse de la durabilité des systèmes agroalimentaires alternatifs (SAA) constitue un exercice délicat compte tenu du manque de recul sur un certain nombre de nouvelles initiatives. Cet article présente un outil créé avec l'objectif d'évaluer le profil de durabilité des SAA et aider dans la prise de décision. Il a été construit en suivant les étapes fondamentales de la stratégie d'approche conceptuelle à but-orienté pour évaluer et mettre en œuvre la durabilité en agriculture (Von Wirén-Lehr, 2001). Une structure basée sur des principes, critères et indicateurs (PCI) a été adoptée. Deux études de cas ont été conduites avec des SAA dits de nouvelle génération. Il s'agit des drives d'agriculteurs de produits locaux. Ces drives sont des plate-formes collectives qui mettent en relation les agriculteurs et les consommateurs dans une dynamique de vente directe. Les commandes et paiements sont réalisés en ligne (internet) et les livraisons dans des points relais (les drives). Les résultats montrent que l'outil ATOS apporte une évaluation qui permet de discriminer les facteurs positifs, à surveiller et d'alerte pour faire évoluer durablement les initiatives. Du point de vue opérationnel, l'outil pourrait guider les SAA à s'améliorer continuellement. Du point de vue académique, l'outil utilise une structure précédemment utilisée dans la construction de systèmes d'évaluation de la durabilité des exploitations agricoles. Il permet d'avancer dans la construction d'indicateurs permettant d'évaluer la durabilité des SAA et pourrait progressivement, fournir des références pour les systèmes d'évaluation de la performance de ces structures.

Mots clés : évaluation, décision, agroalimentaire, drive, agriculteurs

Introduction

Depuis quelques années, divers systèmes alternatifs de distribution alimentaire se sont diffusés en France et dans d'autres pays (Deverre et Lamine, 2010, Moustier et Loc, 2013). La vente de produits alimentaires, en circuit court (un intermédiaire au maximum) et/ou de proximité (notion géographique et/ou de distance) connaît depuis une dizaine d'années un nouvel essor (Ademe, 2012 et Chiffolleau, 2013).

On observe depuis le milieu des années 2000 une reconnaissance politique et une mise en œuvre d'un processus d'institutionnalisation politique des circuits courts (Héroult-Fournier et Pringent-Simonin, 2012). En effet, l'intérêt pour des pratiques de production et de consommation plus durables, incite les organismes professionnels agricoles, ainsi que les institutions publiques à soutenir les circuits courts.

Les questions majeures traitées sont, d'une part le maintien d'une agriculture régionale et le soutien aux circuits de proximité. C'est un moyen pour relocaliser la chaîne de valeur et la réduction des intermédiaires. Il s'agit également de faciliter et de diversifier l'accès des populations à une alimentation équilibrée. Enfin, l'essor de ces circuits alternatifs participerait à l'émergence de nouvelles formes de sociabilité diffuses, notamment par la création de réseaux dédiés (Olivier et al., 2011).

Cet article présente l'étude d'un de ces réseaux dédiés en plein essor. Il s'agit des plateformes d'agriculteurs de produits locaux. Elles atteignent les consommateurs finaux par un système de vente directe. Elles diffèrent des marchés des producteurs et des magasins de producteurs par le fait que les commandes et paiements sont en ligne (internet) et la présence des points relais (drives) où les producteurs distribuent les produits aux consommateurs.

L'objectif de l'article est d'étudier les étapes de développement de ces initiatives et leurs profils de durabilité environnementale, sociale et économique. Pour ce faire, un outil d'évaluation et d'aide à la décision a été conçu. L'outil ATOS (tool for **A**lternative **T**erritorialised **O**rganisations **S**ustainability) est testé et ajusté grâce à ces études de cas.

L'article est organisé de la façon suivante. Dans une première partie, un bref aperçu des systèmes agroalimentaires alternatifs (SAA) est présenté pour cadrer l'étude. En seconde partie, des travaux de recherche portant sur l'évaluation de la durabilité sont exposés et l'outil ATOS est présenté. En troisième partie, les résultats des études de cas réalisées sont discutés. En dernière partie, l'intérêt et les limites de l'outil sont présentés, ainsi que des pistes pour de futures recherches.

1. Les systèmes agroalimentaires alternatifs: l'ancien renouvelé

L'agriculture, tant par ses modes de production que de distribution a fortement évolué au cours du siècle dernier. Avant la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture française se composait d'un grand nombre de petites exploitations polyvalentes. Avec la mécanisation, l'exode des campagnes vers la ville, la spécialisation est fortement encouragée par les instances gouvernementales et organisée par la Politique Agricole Commune (1957) en Europe. Avec la recherche agronomique et la sélection génétique, les rendements des céréales

augmentent fortement et favorise l'agrandissement des exploitations. C'est l'apparition de l'agriculture productiviste (Raymond et Mathe, 2011).

Dans le même temps, la filière en aval s'organise : les intermédiaires se multiplient et l'agriculture de proximité perd de son importance (Raymond et Mathe, 2011). Le nombre d'acheteurs diminue et des critères de calibre, volumes ou encore livraisons sont imposés aux producteurs (Chiffolleau, 2008). Parallèlement, la filière en amont se développe et se concentre.

A partir des années 80, on commence à assister à une remise en question du modèle productiviste et des mouvements citoyens s'engagent pour la protection de l'environnement (Raymond et Mathe, 2011). Parallèlement, les consommateurs commencent à s'interroger sur la provenance et la qualité de l'alimentation. D'anciennes façons de vendre réapparaissent, axées sur la proximité, les préoccupations environnementales et les rapports citoyens entre producteurs et consommateurs (Yakovieva et al., 2009 ; Higgins et al., 2008; Rastoin, 2006).

Ce développement va s'accélérer avec les crises alimentaires et sanitaires en Europe comme la tremblante du mouton, puis plus tard la vache folle (Gemetchu et al., 2012; Dubuisson-Quellier et Levelly, 2008; Benezech et al., 2008). Ces crises affectent la confiance des consommateurs dans l'industrie agroalimentaire. Cela incite une partie des consommateurs à se rapprocher des producteurs (Higgins et al., 2008), accélérant l'émergence d'un courant consumériste alternatif et la visibilité des systèmes agroalimentaires alternatifs (SAA). Cet article reprend ainsi la définition de SAA utilisée par Deverre et Lamine (2010) : les SAA correspondent à la formation de nouveaux liens entre les producteurs et les consommateurs, qui se différencient du système de distribution dominant.

Le pionnier des SAA est certainement le Teikei établi au Japon en 1965 suite à un empoisonnement au mercure de la population d'une région (Raymond et Mathe, 2011; Chiffolleau, 2008; Benezech et al., 2008). Il s'agit d'un système de collaboration généré par des mères de famille s'approvisionnant directement auprès des producteurs pour éviter les phénomènes de contamination. Les producteurs s'engagent à livrer des aliments sains et respectueux de l'environnement, en échange d'un engagement d'achat des familles. Ce système a inspiré les Associations de Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) françaises et les *Community Supported Agriculture* (CSA) aux Etats Unis.

Les SAA trouvent donc leurs origines dans un système de distribution plus ancien avec néanmoins des innovations fortes liées au progrès technologique (internet) et à de nouvelles formes de gouvernance. Pour mieux rencontrer les consommateurs et répondre aux demandes des acteurs locaux, de nouvelles dynamiques sont apparues : magasins de producteurs, distributeurs de produits agricoles et plate-formes d'approvisionnement de produits locaux.

Les plate-formes d'agriculteurs des produits locaux sont des structures collectives et très souvent associatives. Elles sont vues comme les plate-formes du XXI siècle ou comme des circuits courts de nouvelle génération. Les plate-formes associatives assurent des fonctions logistiques et commerciales qui permettent la mise en relation de l'offre et de la demande. A l'échelle territoriale, ces regroupements permettent d'atteindre des masses critiques autant du côté de l'offre que de la demande.

Compte tenu des volumes engagés, ils représentent un atout commercial majeur en faveur d'une économie de proximité à la fois inclusive (au sens où elle intègre plusieurs agriculteurs) et porteuse de valeur ajoutée et de retombées économiques (avec le maintien des revenus agricoles locaux). Comme la plupart des SAA, ces initiatives sont perçues comme des outils de construction d'un développement plus durable (Denéchère et al., 2008).

2. Etat d'art : la construction, le développement et le profil de durabilité des systèmes agroalimentaires alternatifs

De nombreux groupes de scientifiques à travers l'Europe tentent de mieux comprendre les systèmes agroalimentaires alternatifs (SAA). La revue de la littérature permet de mieux appréhender son hétérogénéité, les processus de développement et les profils de durabilité.

Jarosz (2007) présente les quatre principales trajectoires observées dans les définitions de systèmes agroalimentaires alternatifs : (1) des petites distances entre producteurs et consommateurs ; (2) des petites exploitations ayant de faibles productions, le plus souvent, en conduite biologique ou holistique ; (3) l'existence d'un système de vente des produits au travers de coopératives, de marchés de producteurs, d'AMAP ainsi qu'approvisionnement institutionnel (cantines scolaires) ; (4) un compromis avec les dimensions sociale, économique et environnementale de la production, de la distribution et de la consommation durable.

Les études de Roep et al. (2006) mettent en lumière les principaux éléments déterminants des différentes trajectoires des SAA. La construction des SAA implique le développement et la combinaison de différentes formes de commercialisation, d'ancrage territorial et de gouvernance. Trois trajectoires typiques en découlent : les SAA innovants, différenciés et à ancrage territorial. Les SAA innovants sont focalisés sur la construction de nouvelles formes de gouvernance (règles, division des rôles, etc). La mobilisation d'alliances stratégiques et la construction d'un réseau de soutien fort, qui permet la création d'un espace protégé ou de niche, est un élément central.

Les SAA différenciés se focalisent sur le marketing. Ils cherchent une meilleure performance commerciale. Pour cela, un produit distinct est développé, en étant fréquemment initié par les transformateurs ou les détaillants. Les SAA avec de l'ancrage territorial cherchent à construire ou à reconstruire un système de manière à générer un développement régional durable. Le focus est dans les interactions et dans la création de cohérence et de synergie entre le système et d'autres activités économiques de la région. Ces systèmes sont généralement initiés par des partenaires publics ou privés.

Les drives étudiés dans cet article peuvent être classés comme en étant à la fois innovants et ancrés dans leurs territoires. Ils s'inscrivent dans les démarches commerciales en ligne (internet) et sont à l'origine de la création d'une nouvelle gouvernance. La genèse de ces initiatives est rattachée à des organismes consulaires. Une synergie nouvelle a été créée entre les producteurs mais également entre les producteurs et les consommateurs.

Comme suggéré précédemment, plusieurs chercheurs considèrent les SAA comme étant plus durables. Selon une étude de Friedmann (2007) sur les systèmes alimentaires locaux à

Toronto, Canada, la proximité des systèmes locaux est le pivot de la durabilité des systèmes de productions classiques et biologiques. Marsden et Smith (2003) font des observations similaires dans une étude portant d'une part sur un groupe de producteurs biologiques au Royaume-Uni et d'autre part sur une fondation hollandaise détentrice d'un label régional.

Selon Smith (2008), malgré le fait que de nombreux systèmes soient placés sur un marché de niche, ils peuvent présenter des bénéfices significatifs sur les aspects sociaux, économiques et environnementaux. Cela génère des avantages compétitifs à tous les acteurs du système, des producteurs aux consommateurs.

De manière plus détaillée, Hérault-Fournier (2010) et Kneafsey et al. (2013) soulèvent les divers avantages économiques, sociaux et environnementaux des circuits courts, un des SAA en fort développement ces derniers temps. Du point de vue économique, il est observé une meilleure valorisation des produits locaux, le maintien et/ou la création d'emploi et le maintien des propriétés agricoles dans les zones péri-urbaines. Du point de vue social, les relations entre les acteurs et la coopération entre agriculteurs sont renforcées. Comme les produits sont fréquemment frais, vendus avec moins d'emballages et souvent issus de productions biologiques, des avantages écologiques sont aussi observés. Les systèmes courts peuvent réduire la consommation d'énergie et de gaz à effet de serre. Ils aident également à maintenir et à valoriser le paysage, le patrimoine naturel et la biodiversité.

Néanmoins, il faut considérer que certaines études ont mis en exergue que la durabilité économique, sociale et environnementale n'était pas au même niveau selon les cas étudiés (Ademe, 2012 ; Edwards-Jones et al., 2008). Les caractéristiques et les performances durables, propres à chaque SAA, sont ainsi le résultat de l'évolution et des choix de chaque système. Le profil de développement durable des SAA nécessite ainsi un accompagnement pour être approprié, appliqué et en constante évolution. Vue l'hétérogénéité des initiatives et des niveaux de durabilité, une analyse empirique de leurs dynamiques et de leurs développements se montre nécessaire.

Dans une période de mondialisation et de changement, le développement de ces types de systèmes exige, du point de vue académique, des progressions dans divers domaines (Fritz et Schiefer, 2008). Un de ces domaines est la compréhension des facteurs critiques de succès pour améliorer les performances et la durabilité des systèmes. Selon Rastoin (2006), il est indispensable de réfléchir à la façon d'organiser la transition vers un nouveau modèle de développement alimentaire « durable », c'est à dire respectant les trois objectifs d'équité sociale, de viabilité économique et écologique.

Depuis la Conférence de Rio en 1992 l'utilisation d'indicateurs s'est peu à peu imposée comme une méthode indispensable dans les observations de la durabilité des systèmes. Comme le souligne Piore (2003), la communauté internationale a reconnu l'intérêt et la nécessité des indicateurs. Ils sont utiles aussi bien pour les scientifiques dans leurs recherches que pour les politiciens (établissement de politiques publiques, évaluation des résultats, communication auprès du grand public, etc).

En ce qui concerne l'évaluation de la durabilité des SAA, on constate que très peu d'études ont été menées avec l'objectif de développer des indicateurs socio-économiques et

environnementaux. Le premier travail réalisé par la *Foundation for Local Food Initiatives* (2003), a été postérieurement utilisé par Dowler et al. (2004) et plus récemment par Saltmarsh et al. (2011). Cinq facteurs issus de la *Sustainable Livelihoods Approach* - humain, financier, physique, social et naturel - sont utilisés pour fournir des mesures qualitatives et quantitatives de l'impact des SAA. Le projet SUS-CHAIN fait aussi des propositions dans ce sens, en proposant six familles d'indicateurs : la performance commerciale et la distribution de la valeur ajoutée ; le marketing et la communication ; le soutien public ; la structure organisationnelle ; la durabilité du système; et l'ancrage social et territorial (Roep et al, 2006).

Denéchère (2007) propose une grille d'évaluation avec trois catégories d'effets: directs, créés par l'organisation, et provoqués par le modèle de systèmes alternatifs. L'analyse se fait à trois niveaux - l'exploitation, le projet lui-même et le territoire. Cerdd (2010) a créé une grille d'évaluation pour s'intéresser à la durabilité des projets et l'ont appliqué à des initiatives à orientations collectives et territoriales. Les dimensions sociales, économiques, environnementales et territoriales sont prises en compte.

Corade et Del'Homme (2013) considèrent l'influence des territoires dans leur analyse. La dimension durable est analysée à trois niveaux: économique, social et environnemental. Une grille d'évaluation est créée en s'inspirant d'IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles) et de Cerdd (2010).

Malgré ces avancées, d'autres études en profondeur sont nécessaires et justifient donc l'utilisation de cas. Ces études de cas doivent s'intéresser à la dynamique d'évolution des SAA afin de déterminer s'ils sont durables dans le long-terme économiquement, socialement et environnementalement (Marsden, Banks and Bristow, 2000). Une des difficultés réside dans le manque d'indicateurs de durabilité adaptés aux SAA (Capt, Chiffolleau and Gauche, 2011).

L'article vise à tester un outil de compréhension, d'évaluation et d'aide à la décision. Le but est de proposer une approche originale et opérationnelle qui utilise les prémices du développement durable afin d'accompagner les SAA dans leurs démarches de durabilité. La durabilité économique, sociale et environnementale demande une évolution des pratiques et des mentalités qui est mise en exergue par l'outil.

3. Méthodologie

Afin d'étudier le profil de durabilité des SAA de nouvelle génération, les plate-formes, un outil d'aide à la décision a été développé à partir des différents outils de mesure de la durabilité appliqués aux exploitations agricoles: Dialecte, Life Cycle Assessment-LCA, MASC, SAFE, RISE etc (Binder et al., 2010 ; Carof et al., 2013). La littérature scientifique a permis également, de prendre en considération des projets portant plus spécifiquement sur les SAA : Roep et al. 2006; Denéchère, 2007; Cerdd, 2010; CAPT et al., 2011 et Corade and Del'Homme, 2013.

L'outil ATOS (Alternative Territorialised Organisation Sustainability) a été construit en suivant les quatre étapes fondamentales de la stratégie d'approche conceptuelle à but-orienté pour évaluer et mettre en œuvre la durabilité en agriculture (Von Wirén-Lehr, 2001). La

première étape a consisté à formuler l'objectif de durabilité poursuivi par les SAA : développer un SAA de produits locaux tout en recherchant la durabilité économique, sociale et environnementale du système (voir Figure 1).

La seconde étape a été la détermination du process d'évaluation. La structure Principe, Critère et Indicateur (PCI) précédemment utilisée par Doumenge (1998) et Rey-Valette et al. (2008) a été adoptée. Elle repose sur le *holistic content-based framework*. Cette approche méthodologique permet de développer des indicateurs spécifiques qui caractérisent le système étudié dans son ensemble. Il s'agit alors d'étudier la totalité des process et fonctions spécifiques : comme la logistique, la communication, la gestion des commandes, etc (Van Cauwenbergh et al., 2007).

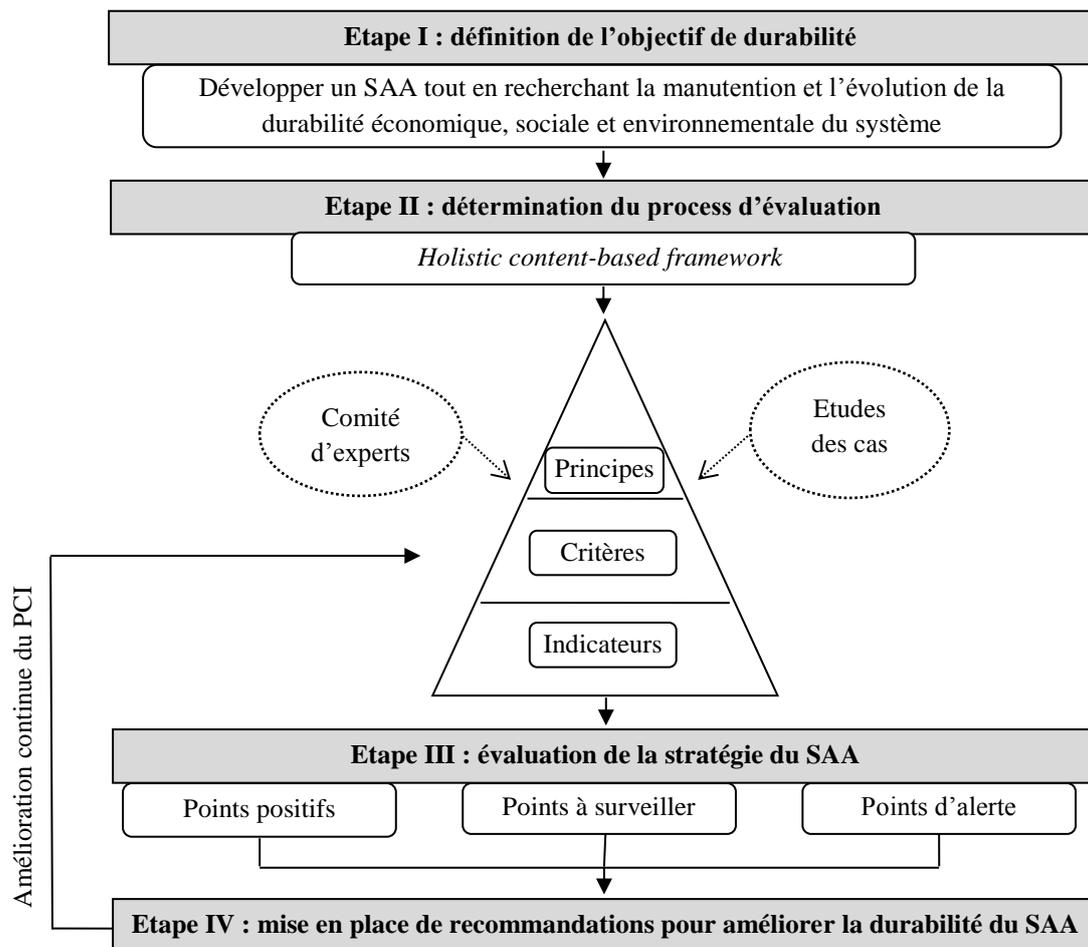


Figure 1 : Etapes du processus de construction de l'outil ATOS

Dans cette étude, la PCI repose sur les trois piliers de la durabilité (environnement, économie et social). Chaque pilier est constitué de plusieurs principes menant à une meilleure durabilité du système économique. Ces principes sont constitués de différents critères qui sont évalués par un corpus d'indicateurs. Par exemple dans le pilier environnemental, un des principes est « l'initiative de par son mode de fonctionnement cherche la réduction des externalités négatives liées à son activité ». L'un de ses trois critères constitutifs est « l'initiative incite et soutient la protection des ressources naturelles dans la zone d'approvisionnement ». Ce critère

est calculé grâce aux trois indicateurs suivants : « type de réduction », « niveau de contrainte mise en œuvre » et « moyens de contrôles mis en place ».

Sur la totalité des indicateurs listés dans la littérature scientifique, seul ceux répondant à un certain nombre de paramètres (portée, pertinence, méthode analytique et mesurabilité) ont été retenus (Piorr, 2003). Afin de présélectionner les indicateurs pertinents pour l'objet d'étude, un comité d'experts représentant les trois piliers de la durabilité a été consulté.

Pour chaque indicateur une évaluation basée sur une échelle en cinq points de type Likert a été mise au point. L'échelle va de 1 (très défavorable) lorsque le facteur génère un blocage ou empêche d'obtenir ou de maintenir la durabilité à court ou moyen terme, à 5 (très favorable) quand il y a une contribution positive à la durabilité.

Des références absolues et relatives ont été adoptées (Van Cauwenbergh et al. 2007). Les premières sont issues de normes ou de la communauté scientifique après recherche bibliographique. Si ce premier type de références n'est pas disponible, une recherche de données régionales ou sectorielles est réalisée pour créer des moyennes. A défaut, les références sont obtenues par l'accumulation des données générées par les études terrains.

Les notes attribuées à chaque indicateur sont agrégées par critère sous la forme d'une moyenne. Les résultats pour chaque pilier de la durabilité sont présentés sous la forme de graphiques de type « radar » représentant l'évaluation de chaque critère. Ce modèle de représentation permet une bonne visualisation du profil de durabilité des initiatives étudiées et peut être utilisé comme une base de discussion avec des experts ou bien les acteurs des SAA.

Pour mieux guider la mise en place de nouvelles politiques et stratégies managériales, les différents critères sont classés en trois catégories (étape III) : les points positifs correspondent aux critères évalués entre 3,67 et 5 dans l'échelle de Likert, les points à surveiller (entre 2,34 et 3,66) et les points d'alerte (entre 1 et 2,33 dans l'échelle de Likert). Ces éléments peuvent permettre le développement d'une stratégie managériale construite à partir des éléments qui pourront faire évoluer le profil de durabilité des SAA étudiés (étape IV).

Du fait du caractère innovant et novateur des SAA, les résultats obtenus doivent générer des données qui au fil du temps et de la répétition des évaluations fourniront des stratégies à court, moyen et long terme. Du point de vue de l'outil ATOS, cette démarche cyclique permet une amélioration continue : ajustement des indicateurs et du mode de notation, ainsi que l'obtention de gradients. Dans un contexte politique prononcé, cette évaluation peut jouer un rôle prépondérant dans l'amélioration continue des structures mais également servir à la communication de l'initiative envers ses clients (aspect commercial), vers les institutions (valorisation du soutien) ou bien encore vers d'éventuels financeurs.

Comme dans d'autres études sur les SAA (Marsden et al. 2000, Renting et al. 2003, Higgins et al. 2008) des études de cas en profondeur ont été conduites entre janvier et juillet 2014. Il est important de noter que deux drives du même genre ont été étudiées et que deux autres plateformes de distribution des produits locaux ont été étudiées précédemment (Bouroullec et al., 2014). De ce fait, l'outil testé dans cet article a déjà pris en considération les ajustements constatés à l'occasion des premières applications.

Des entretiens ont été conduits avec les acteurs clés de chaque système : managers, présidents des SAA, représentants des organismes consulaires et agriculteurs adhérents. Pour ces derniers, différentes typologies ont été interrogées : producteurs commercialisant des gros et petits volumes via le SAA, ainsi que certains leaders de filières. Des questionnaires semi-directifs destinés à chacun de ces groupes d'acteurs ont été construits.

4. Résultats

Pour une question de confidentialité, les cas étudiés seront nommés Drives A et B. Depuis la genèse de l'idée au lancement officiel de chaque drive, une trame commune de construction semble se dessiner (Figure 2). Dans le cas du Drive A, le chargé de mission d'un organisme consulaire a été le moteur initial du projet (l'été 2012). Dans le cas B, le concept d'un premier drive en fonctionnement a été présenté par un organisme consulaire lors d'une réunion des représentants départementaux (en 2012).

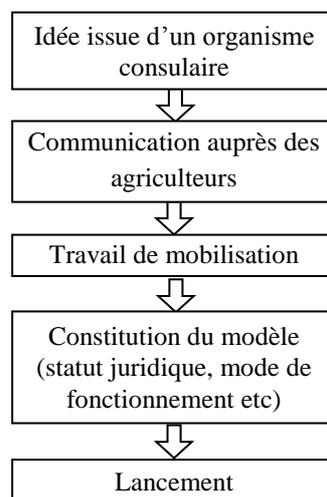


Figure 2 : Etapes clés de la construction des projets des Drive A et B

La phase commune suivante est la communication de l'idée auprès des agriculteurs. Deux stratégies se dessinent alors. Pour le Drive A, un questionnaire a été envoyé aux adhérents, afin de sonder leur intérêt quant à la mise en place d'un tel système dans le département. Dans le cas B, le recensement des agriculteurs motivés a été effectué lors d'une seconde réunion.

A partir de ce travail de mobilisation, la constitution du modèle de l'initiative a pu s'organiser. Pour le Drive A, la construction s'est faite rapidement autour des agriculteurs motivés. Des groupes de travail se sont constitués sous l'égide de membres des membres de l'organisme consulaire du département. Dans le cas B, la constitution a été moins linéaire. Une partie des agriculteurs s'est opposé à l'implantation du drive directement chez un agriculteur (conflits d'intérêts). L'organisme consulaire a alors posé son veto. Solution a été trouvée de situer le drive dans une zone neutre et de nommer comme présidente une personne ne commercialisant pas de produits via ce drive mais intégrée à l'organisme consulaire (statut neutre mais impliqué).

Dans les deux cas, le statut juridique est celui d'une association. Force est de constater que peu de temps s'est écoulé entre la genèse de l'idée et le lancement officiel des drives (15 mois pour A avec un lancement en novembre 2013 et 10 mois pour B avec un lancement en octobre 2013). Les deux initiatives ont également réussi à fédérer dans ce laps de temps un nombre de producteurs conséquent (A : 33 et B : 35). Les locaux ont été trouvés par le jeu des connaissances et des relations mais s'avèrent ne pas être en adéquation totale avec les attentes d'un drive (trop exigu pour A et trop vaste et non aménagé pour B). Ces solutions ont néanmoins permis un lancement rapide. Le Drive A s'est trouvé depuis de nouveaux locaux plus adaptés et y a relocalisé son siège social. Le Drive B reste quant à lui fortement lié à l'organisme consulaire (réunions et siège social situés dans ces locaux).

4.1 Evaluation du profil de durabilité des drives d'agriculteurs de produits locaux

Comme précédemment annoncé, l'évaluation de la durabilité repose sur les trois piliers du développement durable. Chaque indicateur est noté de 1 à 5 dans une échelle du type Likert. Ils sont ensuite agrégés (moyenne) à ses respectifs critères, qui sont à leur tour agrégés (moyenne) à ses respectifs principes. Le résultat de l'évaluation de chaque critère est synthétisé dans des graphiques du type radar (Figure 3).

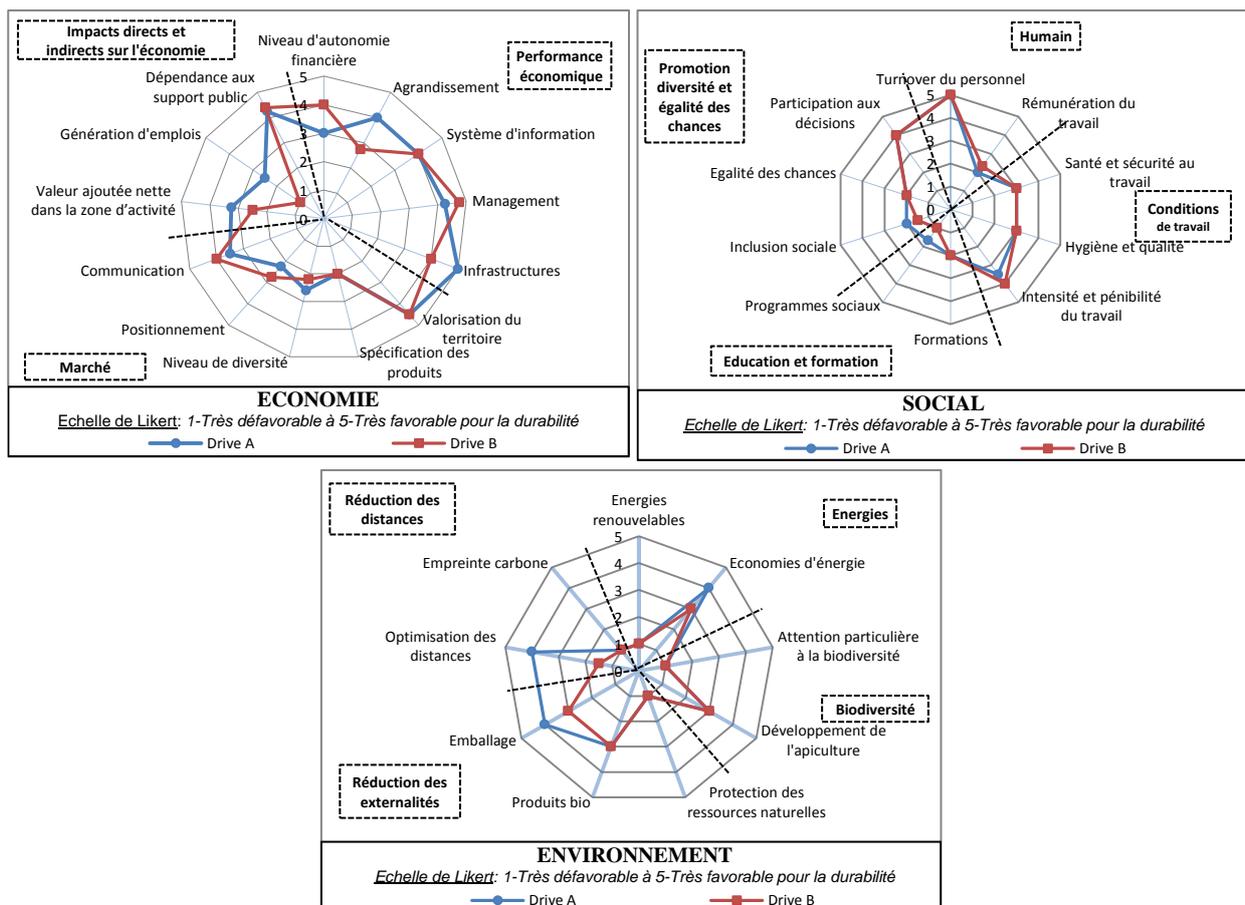


Figure 3 : Profil de durabilité des drives d'agriculteurs de produits locaux

4.1.1. Pilier Economique

Les résultats pour le pilier économique sont d'abord présentés et sont constitués par trois principes : « la gestion de l'initiative favorise sa performance et sa viabilité économique », « l'activité s'insère dans un marché durable et pérenne » et « l'activité crée des impacts directs et indirects positifs sur l'économie du territoire ».

Principe Eco. 1 : la gestion de l'initiative favorise sa performance et sa viabilité économique

La performance économique est évaluée, comme décrit précédemment, par 5 critères : « l'initiative cherche à atteindre un niveau d'autonomie financière pérenne », « l'agrandissement de l'activité est géré de manière durable et cohérente », « le système d'information est un outil complet au service de la performance économique », « le management est mené de manière coopérative sans pour autant entraver l'action commerciale » et « l'infrastructure est adaptée à l'activité ». Le niveau d'autonomie financière est meilleur dans le Drive B. Le Drive A ne dégage qu'un volume d'affaires de 40% du point de rentabilité, contre 100% pour B. La raison de cet écart n'est pas due au prix moyen du panier (A : 39€ et B : 40€), ni aux volumes de vente (40 paniers/semaine chacun). La différence vient du fait que le Drive A cherche à générer un salaire afin d'employer son propre gestionnaire ce qui repousse d'autant son point d'équilibre. Ce poste est dans les deux cas assuré et actuellement pris en charge par les organismes consulaires respectifs.

Les stratégies autour de l'agrandissement divergent d'un drive à l'autre. Pour le Drive A, en 6 mois, le nombre de point relais et passé de un à cinq et dix nouveaux adhérents sont en cours d'admission. Le Drive B, lui, ne souhaite pas s'agrandir. Le développement du volume d'affaires se fait au privilège de l'augmentation de l'activité des producteurs déjà adhérent. L'association a pris la décision de ne pas augmenter le nombre de points de distribution (2 actuellement).

Le système d'information est commun aux deux drives. Il s'agit d'une plate-forme en ligne fournit et supporté l'organisme consulaire. Cet outil, puissant et à fort potentiel, est à la fois l'interface client (catalogue et paiement en ligne), l'interface producteur (mise en ligne des produits : photos, volumes stocks et tarifs) et également l'interface gestionnaire (suivi des commandes, gestion du trafic). Néanmoins cette interface a rencontré certaines difficultés : gestion des stocks (variation fictive des stocks à chaque commande avortée), ralentissement (surcharge de trafic sur les serveurs nationaux) et échec des procédures de paiement. Ces incidents ont pénalisé le chiffre d'affaires des deux drives, et également leur image quelques mois après le lancement des projets.

Les deux initiatives sont managées par des leaders forts, membres des organismes consulaires. Dans les deux cas, les producteurs sont libres dans leur acte de vente (définition des prix, utilisation de l'interface internet, responsabilisation sur la qualité de ses produits etc). Seul le gestionnaire du Drive B conseille au regard des prix du marché, s'il constate un prix trop élevé et de faibles ventes. Dans les deux cas, l'organisation du travail s'est mise en place de manière similaire, avec un temps de livraison des produits et de préparation des commandes, le vendredi matin et un accueil du public en après-midi pour le retrait des commandes. Il est à noter que le Drive B, se voulant plus responsabilisant, demande à chaque producteur de

déposer, chaque semaine, ses produits directement dans le carton rassemblant les commandes d'un consommateur. Deux producteurs (un par point relais) ont été formés pour contrôler les commandes et assurent une permanence hebdomadaire (défrayée 80€/journée/producteur).

Dans le cas du Drive A, les producteurs déposent leurs produits au local de l'association et c'est un groupe de deux agriculteurs, différents chaque semaine, qui constitue l'ensemble des commandes (nombre de journées de permanences proportionnel au chiffre d'affaires trimestriel de chacun, avec un défraiement de 80€ pour l'heure non appliqué d'un commun accord, faute de budget nécessaire).

Les infrastructures, se caractérisent par une grande hétérogénéité d'un projet à l'autre et même au sein d'une même initiative. Le Drive B a fait le choix de s'implanter dans un hangar en retrait d'une zone commerciale et également dans un bureau au sein d'une pépinière d'entreprise. Le Drive A s'est quant à lui installé dans un petit local de plein pied. Ses 4 autres points relais sont situés dans des fermes d'agriculteurs associés. Notons que le Drive A, a investi dans un frigo professionnel d'occasion (1500€ env.) alors que dans le Drive B chaque agriculteur ayant besoin d'un groupe froid doit fournir son propre matériel (frigos domestiques essentiellement). Cet élément s'inscrit dans la logique de recherche d'autonomie des producteurs voulue par l'équipe dirigeante B, mais a pour conséquence une multiplication des frigos et congélateurs sur chaque point de retrait.

Principe Eco. 2 : l'activité s'insère dans un marché durable et pérenne

Le marché est évalué par 5 critères : « l'initiative valorise son territoire », « l'initiative formalise et contrôle les spécifications de ses produits », « l'initiative cherche à proposer un niveau de diversité important pour ses produits », « un positionnement clair a été établi face à la concurrence et une différenciation mise en place » et « un processus de communication structuré et professionnel entoure les actions de l'initiative ». La stratégie des deux drives est clairement établie autour de la valorisation du territoire avec une provenance 100% locale des produits (limites géographiques départementales).

Afin de sécuriser leur activité les deux drives ont mis en place des spécifications produits. Les associations ont établi un règlement intérieur (co-construit avec les producteurs) et signé par tous les adhérents, stipulant les règles de fonctionnement. Des sanctions en cas de non-respect de ces règles ont été également prévues. En ce qui concerne la qualité des produits et leurs modes de productions, les drives s'appuient entièrement sur les cahiers des charges d'un réseau.

Le niveau de diversité des produits proposés est très élevé pour les deux drives. On observe la présence des grandes catégories de produits alimentaires : fruits-légumes, viandes, produits laitiers et épicerie-boissons. Néanmoins le Drive B rencontre des difficultés pour trouver des produits de base comme par exemple les pommes de terre, ce qui peut être pénalisant dans la proposition d'une gamme. Notons ici qu'aucun des drives ne s'est donné pour objectif d'accompagner les producteurs dans la création et le développement de nouveaux produits. De ce fait, la diversité des produits et les volumes approvisionnés sont liés à la vocation agricole de chaque territoire.

Le positionnement des drives par rapport à leur concurrence respective offre deux contextes distincts. Il n'y a pas d'autre initiative de drive de produits locaux dans les deux départements où sont implantées les initiatives étudiées. Néanmoins la concurrence la plus directe s'avère être les points relais du réseau "La Ruche qui dit Oui!" (commande par internet de produits locaux) à moins d'un kilomètre du Drive A contre 10 km pour le Drive B.

La communication autour des deux drives est actuellement réalisée par les gestionnaires des drives avec le soutien humain et financier des organismes consulaires. Les outils utilisés sont le catalogue de produits en ligne, la prospection de client (tractage), la participation à des événements (foires pour le Drive A). Le Drive B très soutenu politiquement a joui d'une campagne de presse très conséquente pour son lancement (TV, journaux et radio).

Principe Eco. 3 : l'activité crée des impacts directs et indirects positifs sur l'économie du territoire

Les impacts directs et indirects sur l'économie du territoire sont évalués par 3 critères : « l'initiative crée de la valeur ajoutée nette dans la zone d'activité », « l'activité génère des emplois » et « l'initiative gère de manière pérenne et réfléchie sa dépendance aux supports publics ». La valeur ajoutée nette générée par les deux drives dans leur département diffère. Les deux structures se positionnent comme un nouveau débouché pour les agriculteurs, instaurant une relation durable, en pratiquant un prix plus juste (fixé par le producteur) et en soutenant les nouvelles installations. Néanmoins, le Drive B n'encourage pas la diversification de l'activité et a limité le nombre d'agriculteurs (deux agriculteurs et un bio par filière). Le Drive A se veut plus ouvert en ne fixant pas de nombre limite d'agriculteurs par filière. Cependant, toute nouvelle entrée doit être complémentaire en type de produit et/ou en volume de l'offre déjà présente et est soumise à acceptation des membres. Notons que le Drive A dans sa politique d'ouverture sur l'économie du département a instauré un partenariat avec un traiteur afin de valoriser les produits du drive lors d'évènements (foires ou expositions).

La volonté de génération d'emplois diffère également entre les initiatives. En effet, l'association du Drive A s'est positionnée comme voulant créer et autofinancer un CDI de gestionnaire. A contrario, le Drive B ne veut pas créer d'emplois au sein de la structure afin que les coûts de fonctionnement restent les plus minimales. Cette situation peut ne pas être pérenne en cas de perte du soutien institutionnel.

Le niveau de support financier et matériel reflète l'intérêt politique des organismes consulaires et publics régionaux quant au développement des circuits courts. Néanmoins la durabilité des initiatives passe par l'affranchissement de leur dépendance aux supports publics. Il semble évident, que le fort soutien politique autour du Drive B a permis à l'initiative de bénéficier d'aide financière, ainsi que d'une aide matérielle (accès facilités à des locaux). L'aide reçue par le Drive A provient uniquement de l'organisme consulaire. Il se cantonne à la mise à disposition d'un mi-temps et au don de mobilier de bureau. Aucune aide financière n'a été accordée au développement de l'initiative. Ce défaut de soutien financier se ressent dans les comptes de l'association sur le court terme. Sur le long terme, la capacité de l'initiative à vivre avec peu d'aides est un signe de durabilité économique. L'autofinancement

des deux Drives provient de l'application d'une marge de 15% sur les ventes afin de couvrir les frais de fonctionnement ainsi que d'une cotisation annuelle aux alentours de 100 euros.

4.1.2. Pilier social

Le pilier social est traité à travers quatre principes : « le capital humain est valorisé de manière adéquate et pérenne », « les conditions de travail sont acceptables pour toutes les parties prenantes », « l'initiative met en œuvre des programmes d'éducation et de formation » et « l'initiative par ses actions favorise la promotion de la diversité et de l'égalité des chances ».

Principe Soc. 1 : le capital humain est valorisé de manière adéquate et pérenne

Ce principe est évalué par 2 critères : « le turnover du personnel est faible » et « l'initiative propose une rémunération juste du travail ». Le turnover du personnel en charge de la gestion dans les deux initiatives est nul. Le Drive A est dirigé et géré par un noyau solide de personnes étant reconnues comme légitime par l'ensemble des producteurs. Dans le cas du Drive B, depuis son lancement sont apparues certaines mésententes sur la manière de gérer le drive (non mutualisation des espaces frigorifiques), mais il n'y a pas de mécontentement profond et donc pas de départs. Depuis le lancement des deux drives les gestionnaires n'ont pas changé ce qui a permis une continuité dans la gestion.

Comme précédemment expliqué, pour l'heure aucun des drives n'est en mesure de rémunérer le travail des gestionnaires. Les deux drives ont prévus un défraiement des agriculteurs d'astreinte. Dans les faits seul le Drive B verse les 80 euros par jour et par producteur.

Principe Soc. 2 : les conditions de travail sont acceptables pour toutes les parties prenantes

Les conditions de travail sont évaluées par 3 critères : « les règles de santé et de sécurité au travail sont connues de tous et appliquées », « les règles d'hygiène et de contrôle de la qualité des produits sont connues de tous et appliquées » et enfin « l'organisation de l'activité cherche à réduire l'intensité et la pénibilité du travail ». Malgré la présence d'agriculteurs différents chaque semaine à la constitution des commandes et aucun affichage des consignes portant sur la santé et la sécurité au travail, aucun accident du travail n'est survenu dans les deux drives étudiés.

Aucun des drives n'a pour l'heure connu de problèmes d'hygiène et de qualité des produits, malgré l'absence d'affichage des procédures et des règles relatives à l'hygiène. L'intensité et la pénibilité du travail sont jugées comme faible pour le Drive A et très faible pour le Drive B. En effet, pour ce dernier, le fait que l'ensemble des producteurs disposent directement leurs produits dans le carton final du consommateur lors de leur livraison hebdomadaire réduit le nombre de manipulation et le transport de charges des deux adhérents d'astreinte. Dans le cas du Drive A des étagères ainsi que des tables hautes permettent de réduire la pénibilité pour les deux producteurs d'astreinte en charge de la constitution des commandes.

Principe Soc. 3 : l'initiative met en œuvre des programmes d'éducation et de formation

L'éducation et la formation sont évaluées par 2 critères : « un programme de formation est proposé aux adhérents afin de les professionnaliser et de les accompagner dans une gestion plus durable » et « des programmes sociaux sont proposés aux clients et à la société civile afin de les sensibiliser aux enjeux d'une consommation alimentaire plus saine et plus durable ». Les structures associatives des deux drives ne proposent qu'une seule formation. Il s'agit d'une formation portant sur l'utilisation de l'outil de commercialisation en ligne des produits utilisé par les drives fermiers. Dans les deux cas, elle est dispensée lors de l'arrivée du nouvel adhérent. Aucun des drives n'a mis en place d'autres types de formations ou mis à disposition d'information sectorielle (newsletter, revue interprofessionnelle, etc).

Par ailleurs, aucun programme social visant à sensibiliser la clientèle (ou future clientèle) n'a été mis en place. Plusieurs initiatives pourraient voir le jour : information sur la saisonnalité des produits, la nécessité de manger des fruits et des légumes (PNNS/PNA) ou bien encore la lutte contre le gaspillage alimentaire. Notons simplement que le Drive A a participé à une foire au cours de laquelle les producteurs adhérents ont essayé de sensibiliser la clientèle aux produits locaux.

Principe Soc. 4 : l'initiative par ses actions favorise la promotion de la diversité et de l'égalité des chances

Trois critères sont évalués dans ce principe : « l'activité de l'initiative est un vecteur d'inclusion sociale », « l'initiative favorise l'égalité des chances » et « la participation aux décisions de toutes les parties prenantes se fait de manière équitable ». L'accessibilité pour tous à des produits locaux de qualité est l'élément primordial de l'inclusion sociale. Les deux drives sont accessibles en voiture, mais aussi en transport en commun et vélo (avec un peu plus de difficulté pour le Drive B) ce qui permet de toucher une frange plus importante de la population. Au niveau des moyens de paiement seule la carte bleue (paiement en ligne) est acceptée. Aucun autre moyen de paiement n'étant accepté, une partie de la population peut donc se trouver dans l'incapacité d'accéder au service.

En ce qui concerne l'égalité des chances, il est à noter la parité homme-femme au sein de la gestion et de la direction des deux drives. Il n'y a pas cependant de volonté à l'heure actuelle de faire participer des travailleurs handicapés ou des emplois dits sociaux. Enfin, les deux drives présentent un même statut juridique : l'association loi 1901. Cette forme juridique permet une très bonne participation des membres aux prises de décision, notamment aux travers des assemblées générales et exceptionnelles ainsi que du conseil d'administration. Ainsi chaque adhérent a un droit de regard et d'expression au cœur des décisions stratégiques prises par les gestionnaires des drives fermiers.

4.1.3. Pilier environnemental

Le dernier pilier, environnemental, est composé de quatre principes : « l'initiative veille à réduire sa consommation d'énergie tout en cherchant à la rendre plus verte », « l'approvisionnement de l'initiative ne se fait pas au détriment de la biodiversité des zones de production », « l'initiative de par son mode de fonctionnement cherche à réduire les

externalités négatives liées à son activité » et « l'organisation de l'approvisionnement et de la distribution de l'initiative cherche à réduire les distances de transport ».

Principe Env. 1 : l'initiative veille à réduire sa consommation d'énergie tout en cherchant à la rendre plus verte

La gestion de l'énergie est évaluée par 2 critères : « l'initiative utilise des énergies renouvelables » et « un programme d'économies d'énergie est mis en place et suivi d'actions concrètes ». Dans les deux drives, l'état des finances ne permet pas d'envisager des investissements dans la production d'énergie renouvelable. A défaut, des économies d'énergie peuvent être réalisées. Par l'utilisation d'un groupe froid professionnel, le Drive A se distingue en cherchant à réduire sa consommation énergétique, même si le but premier est économique avant d'être environnemental.

Principe Env. 2 : l'approvisionnement de l'initiative ne se fait pas au détriment de la biodiversité des zones de production

La biodiversité est évaluée par 2 critères : « les produits commercialisés sont produits avec une attention particulière à la biodiversité et suivie d'actions concrètes » et « l'initiative incite et soutient le développement et le maintien de l'apiculture ». Aucun des drives n'a mis en place des actions en faveur de la biodiversité. Les normes suivies ne font pas référence à des éléments liés à la biodiversité.

Par contre, le développement de l'apiculture participe au maintien de la biodiversité. La présence d'un apiculteur pour chaque drive est un point important. Les deux drives leurs offrent de nouveaux débouchés et permettent le maintien de l'activité sur le territoire. Les drives n'ont pas encore associé ces apiculteurs à d'autres membres afin de développer son activité apicole (utilisation du miel comme ingrédient, mise à disposition de ruches pour les vergers).

Principe Env. 3 : l'initiative de par son mode de fonctionnement cherche la réduction des externalités négatives liées à son activité

Trois critères sont analysés pour évaluer la réduction des externalités négatives : « l'initiative incite et soutient la protection des ressources naturelles dans la zone d'approvisionnement », « l'initiative favorise la mise en marché des produits issus de l'agriculture biologique » et « les emballages utilisés sont respectueux de l'environnement et limités en quantité ». La protection des ressources naturelles, et notamment la réduction des intrants (produits phytosanitaires et médicamenteux, fertilisation chimique azotée) n'est pas une priorité des deux drives étudiés. Elle ne fait pas partie des critères qualité de sélection des producteurs et de leurs produits et ne fait pas l'objet d'un contrôle particulier.

Dans les deux drives les seuls produits issus de l'agriculture biologique proposés sont les fruits et les légumes. De ce fait, les types et volumes commercialisés ont un marché de progression importante pour être en mesure de réduire les externalités négatives.

Il semble néanmoins, que la question de la gestion des emballages ait été sujet de réflexion voire d'actions pour les drives étudiés. Le Drive A utilise des poches biodégradables. Un projet de cabas a été également étudié sans pour l'heure avoir été mis en place. Pour le Drive B, la logistique interne est un facteur influençant le suremballage comme chaque agriculteur

prépare les commandes de chacun des clients dans des emballages séparés. Les produits sont cependant distribués dans des cartons consignés (un carton par client). Malgré ce système innovant les producteurs continuent à utiliser de nombreuses poches au sein du carton (une poche par produit) pour des raisons de praticité.

Principe Env. 4 : l'organisation de l'approvisionnement et la distribution de l'initiative cherche à réduire les distances de transport

La réduction des distances est évaluée par 2 critères : « l'initiative a mis en place des mesures afin d'optimiser les distances de transports » et « l'initiative a réalisé un calcul de son empreinte carbone ». Sur la thématique de la réduction des distances et de la logistique deux visions distinctes se dégagent. Dans le cas du Drive A, les différents agriculteurs membres de l'initiative se sont spontanément organisés afin de mutualiser leurs moyens de transport. Ainsi par zone géographique, le producteur devant assurer la permanence au drive collecte les produits de ses voisins adhérents, leur évitant ainsi de venir livrer toutes les semaines. Au-delà de l'économie de carburant et de temps, l'impact environnemental collectif est à noter. Pour le gestionnaire du Drive B, les producteurs doivent être autonomes dans l'acheminement de leurs produits vers la plate-forme. Il apparaît que peu ou pas de producteurs se sont groupés pour apporter leurs produits au drive.

Le Drive A a par ailleurs fait le choix de multiplier les points de retrait des commandes. Ainsi l'initiative peut toucher plus de clientèle. C'est également un facteur de réduction des distances de transport pour les clients. Cependant, les producteurs ne livrent qu'à un seul retrait central et non aux 5 points. Les producteurs qui gèrent les 4 autres points relais récupèrent donc les commandes qui doivent être distribuées chez eux. Ainsi le système optimise la livraison des produits et la distribution des commandes au travers du territoire.

Sur le plan des émissions de gaz à effet de serre aucun bilan carbone n'a été pour l'heure réalisé. Il pourrait peut-être permettre d'optimiser la logistique et ainsi réduire les frais liés au transport notamment. Dans le cas du Drive A, une telle analyse aurait pu montrer le gain d'émission permis par l'optimisation des transports mis en place.

5. Discussion et perspectives de recherche

Sur le plan opérationnel, l'outil ATOS peut contribuer à comprendre l'organisation et le développement durable des SAA. Il s'agit d'une analyse micro-économique (mesure de performance) et stratégique des entreprises sur laquelle il faut encore accroître la validité des indicateurs, des modes de mesure et valider certains gradients.

En prenant l'exemple des études de cas abordées dans cet article, des points positifs, à surveiller et d'alerte pour la durabilité des initiatives peuvent être identifiés (voir Tableau 1). Les points positifs partagés par les deux drives sont liés pour majorité au fait que les initiatives présentent une structure similaire (statut juridique, liens forts avec les organismes consulaires, mêmes outils informatiques, etc). Des efforts ont été faits par le Drive A afin d'optimiser ses distances de transport et de réduire ses consommations d'énergie. Le Drive B a lui travaillé plus particulièrement sur l'organisation du travail afin d'en réduire l'intensité et la pénibilité.

Points positifs	Similaires	Infrastructures	Turnover du personnel	Valorisation du territoire	Management	
		Dépendance au support public	Système d'information	Participation aux décisions		
	Propres au Drive A	Agrandissement	Emballage	Optimisation des distances	Economies d'énergie	
	Propres au Drive B	Communication	Niveau d'autonomie financière	Intensité et pénibilité du travail		
Points à surveiller	Similaires	Valeur ajoutée nette dans la zone d'activité	Santé et sécurité au travail	Hygiène et qualité	Développement de l'apiculture	Produits bio
	Propres au Drive A	Communication	Intensité et pénibilité du travail	Niveau d'autonomie financière	Niveau de diversité	Génération d'emplois
	Propres au Drive B	Emballage	Economies d'énergie	Agrandissement	Positionnement	Rémunération du travail
Points d'alerte	Similaires	Spécification des produits	Formations	Inclusion sociale	Egalité des chances	Programmes sociaux
		Protection des ressources naturelles	Energies renouvelables	Attention particulière à la biodiversité	Empreinte carbone	
	Propres au Drive A	Positionnement	Rémunération du travail			
	Propres au Drive B	Niveau de diversité	Optimisation des distances	Génération d'emplois		

Tableau 1: Points forts, à surveiller et d'alerte pour promouvoir une meilleure durabilité des drives de produits locaux

Une partie des points à surveiller communs aux deux initiatives se rapportent à la sécurité au travail et à l'hygiène. Dans les deux cas les gestionnaires considèrent que les producteurs savent travailler avec des produits alimentaires et ne mettent pas en place d'affichage spécifique afin de leur rappeler les procédures (ce qui est en partie vrai mais comporte quelques risques). La génération d'emplois du Drive A est classée comme à surveiller car elle constitue un élément charnière de la durabilité de l'initiative. Pour le Drive B c'est l'aspect gestion de l'énergie qui sera à surveiller. En effet, la volonté de rendre autonome chaque producteur a poussé à une multiplication des frigos et congélateurs en fonctionnement sur chaque site, au détriment des économies d'énergie, ainsi que du nombre d'emballage par client.

Dans les catégories des points d'alerte, trois éléments majeurs apparaissent. Premièrement, les produits ne s'appuient pas sur des spécifications (environnementales et sociales) explicitement énoncées au travers d'un cahier des charges. Autre point, aucun des drives n'a mis en place un système de formation (direct ou par partenariat) pour ses adhérents, même si l'utilisation de l'outil informatique de mise en ligne des produits permet aux agriculteurs un apprentissage par l'expérience. Il est constaté que la communication des drives ne s'appuie pas sur des programmes sociaux, qui favorisent la consommation des produits locaux (PNA/PNNS, saisonnalité des produits etc). Enfin, malgré une volonté de créer une initiative à dimension sociale, il reste une marge de progression en matière d'égalité des chances et d'inclusion sociale. Le Drive A lui doit faire attention particulièrement à son positionnement vis-à-vis de ses concurrents directs. Alors que la priorité du Drive B semble de réussir à augmenter son niveau de diversité de produits afin de présenter une gamme complète pour attirer et fidéliser de nouveaux clients et ainsi pérenniser son activité.

Du point de vue académique, si l'on accepte l'idée suivant laquelle les SAA génèrent de nombreuses externalités positives et que l'un des enjeux majeurs est d'identifier les difficultés spécifiques et les leviers qui peuvent être actionnés pour les dépasser (Chiffolleau et Prevost, 2012), le perfectionnement de l'outil ATOS se montre nécessaire. Si beaucoup de chercheurs s'accordent sur l'intérêt d'adopter la structure PCI, plus de discussions existent sur les indicateurs, les notations et les gradients. Comme observé par Chiffolleau et Gauche (2012), les enjeux se situent plus particulièrement sur les modalités de définition, d'intégration et de mesure des performances.

Une discussion autour de l'utilisation des pondérations est récurrente. Généralement, les pondérations sont obtenues grâce à des experts. Aujourd'hui, la jeunesse des drives d'agriculteurs de produits locaux rend difficile l'obtention d'un consensus sur l'importance relative de chaque indicateur.

L'originalité d'ATOS réside dans le fait d'évaluer le profil de durabilité des systèmes commerciaux. Il s'agit d'un outil spécifique à l'aval des filières, mais qui intègre également l'amont (les agriculteurs). Il pourrait être associé à d'autres outils plus spécifiques aux exploitations agricoles pour intégrer la durabilité des processus de production des agriculteurs adhérents aux SAA.

Conclusion

Dans cet article un outil d'évaluation de la durabilité des SAA, ATOS, est proposé. Il permet de mieux comprendre les éléments constitutifs d'une initiative et de guider la prise de décision pour devenir plus durable. ATOS définit la durabilité des SAA comme le maintien et l'amélioration des fonctions économiques, sociales et environnementales. La structure PCI adoptée permet de considérer les piliers du développement durable, tout en sélectionnant des principes, des critères et des indicateurs adaptés aux structures collectives d'agriculteurs de produits locaux commercialisées dans le cadre des circuits courts.

Du fait de la jeunesse de certains SAA et de l'utilisation de la *holistic content-based framework*, ATOS pourrait permettre de mieux comprendre d'autres types de SAA. Par contre, certaines adaptations au niveau des indicateurs pourraient être nécessaires, comme pour les indicateurs adoptés pour les études des plate-formes collectives d'agriculteurs de produits locaux destinées aux professionnels - cantines, GMS, magasins spécialisés etc - (consulter Bouroullec et al., 2014).

L'outil pourra être utilisé par d'autres chercheurs, ainsi que par les gestionnaires des SAA et les organismes consulaires impliqués. Cet outil devrait aussi être utilisé au fur et à mesure des années par chaque initiative dans une recherche d'amélioration continue. Dans des recherches futures, d'autres plate-formes d'agriculteurs de produits locaux seront étudiées, ainsi que d'autres types de systèmes agroalimentaires alternatifs.

Références

- Ademe, 2012. Les circuits courts alimentaires de proximité. In *Les Avis de l'ADEME*. avril 2012.
- Benezech D., Amemiya H. et Renault M., 2008. Les circuits courts : un mode de commercialisation interpersonnel. In *Les circuits courts entre alternative et hybridation*. In *Maréchal* (ed.), les circuits courts alimentaires, Educagri, Dijon, pp. 113-123.
- Binder et al., 2010. Assessing viability and sustainability: a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. *Conserv. Ecol.* v.5, n. 2, 12.
- Bouroullec D. M., Benoit M., Teixeira da Silva Siqueira T. et Izard A., 2012. La Compétitivité de Filières Agroalimentaires : une application sur l'élevage de viande bovine en Midi-Pyrénées. 6^{ème} Journée de recherche en sciences sociales, 13 et 14 décembre, Toulouse.
- Bouroullec DM. M., Victoria F., Bankuti MS. S. and de Souza JP., 2014. Constructing sustainable local food supply chains: producers' platforms as an opportunity of rural territories development. 20th APDR Congres. Renaissance of the regions of southern Europe. 10 -11 juillet 2014, University of Evora.
- Capt D., Chiffolleau Y. et Gauche A., 2011. Elaboration d'un Référentiel Technico-économique dans le Domaine des Circuits Courts de Commercialisation. Paris, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire.
- Carof M., Colomb B., and Aveline A., 2013. A guide for choosing the most appropriate method for multi-criteria assessment of agricultural systems according to decision-makers' expectations. *Agricultural Systems*, v.115, pp. 51-62.
- Cerdd, 2010. Un guide pour une Approche Territoriale des Projets de Circuits Courts : explorez le développement territorial durable avec les circuits courts alimentaires. Loos-en-Gohelle, Cerdd.
- Chiffolleau Y., 2008. Les circuits courts en agriculture : diversité et enjeux pour le développement durable. In *Maréchal* (ed.). Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires, Educagri, Dijon, pp. 21-30.
- Chiffolleau Y., 2012. Circuits courts alimentaires, dynamiques relationnelles et lutte contre l'exclusion en agriculture. . *Economie rurale*, n. 332, novembre-décembre 2012.
- Chiffolleau Y. et Prevost B. 2012. Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois*, n. 224, 2012/3, p 7-20.
- Chiffolleau Y. et Gauche A. 2013. La construction de stratégies et de performances dans les circuits courts alimentaires : entre encastrement relationnel et gestionnaire.

Corade N., et Del'Homme B., 2013. Elaboration d'une Méthode pour l'Évaluation de la Durabilité Territoriale de Circuits de Proximité. Bordeaux, Bordeaux Sciences Agro.

Denéchère F., 2007. Repères pour une Approche Economique des Circuits Courts dans leur Territoire: concepts et méthodes pour leur compréhension et évaluation. Rennes, Agrocampus Rennes.

Denéchère F., Durand G. et Maréchal G., 2008. Systèmes alimentaires territorialisés : les circuits courts comme vecteurs de développement territorial. In *Maréchal* (ed.), les circuits courts alimentaires, Educagri, Dijon, p. 161-174. 2008.

Deverre C., et Lamine, C., 2010. Les Systèmes Agroalimentaires Alternatifs : une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Economie Rurale*, v. 317, pp. 57-72.

Doumenge C., 1998. La gestion des écosystèmes forestiers du Cameroun, du Gabon et de Guinée équatoriale à l'aube de l'an 2000. Yaoundé, Cameroun, Rapport Uicn, 133 p

Dowler E., Caraher M., Michaels S., Diamond N., Delow E., Couzens C. and Woodland A., 2004. The Value Potential of Local Food Initiatives in the West Midlands Region: a report to Advantage West Midlands. London, City University London.

Dubuisson-Quellier S. et Levelly R., 2008. Les circuits courts entre alternative et hybridation. In : *Maréchal (Ed.)*, 2008. Les circuits courts alimentaires : bien manger dans les territoires, Educagri, Dijon, p. 105-112.

Edwards-Jones G., Milà i Canals L., Hounsome N., Truninger M., Koerber G., Hounsome B., Cross, P. A., York, E. H., Hospida, A., Plassmann, K., Harris, I. M., Edwards RT., Day GAS., Tomos AD., Cowell SJ. and Jones DL., 2008. Testing the Assertion that "Local Food is Best": The Challenges of an Evidence Based Approach', *Trends in Food Science and Technology*, v. 19, pp. 265-74.

Fondation for Local Food Initiatives, 2003. Food and Local Agriculture Information Resource Report 2003: the development of the local food sector 2000 to 2003 and its contribution to sustainable development.

Friedmann H., 2007. Scaling up: bringing public institutions and food services corporations into the project for a local, sustainable food system in Ontario. *Agriculture and Human Values*, v. 24, pp. 389-398.

Fritz M., et Schiefer G., 2008. Food Chain Management for Sustainable Food System Development: a European research agenda. *Agribusiness*, v. 24, pp. 441-452.

Gemetchu H., Grenier G., Jardinier J., Lamaigniere J., Parsons G., 2012. Circuits courts et vente en ligne en agriculture, Axe 4 du programme RAUDIN (Recherches Aquitaines sur les Usages pour le Développement du Dispositif Numérique) (en ligne). [<http://raudin.u->

bordeaux3.fr/oat/wp-content/uploads/RAUDINSynthese-cicuits-courts-2012.pdf] (Consulté le 11 juillet 2013).

Hérault-Fournier C., Merle A. et Prigent-Simonin AH., 2010. Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ? Actes du 26ème Congrès International de l'AFM, Le Mans-Angers, 6 et 7 mai 2010.

Hérault-Fournier C. et Prigent-Simonin AH., 2012. Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue en vente directe: Exploration de trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés.

Higgins V., Dibden J. et Cocklin C., 2008. Building Alternative Agri-food Networks: certification, embeddedness and agri-environmental governance. *Journal of Rural Studies*, v. 24, pp. 15-27.

Jarosz L., 2007. The City in the Country: growing alternative food networks in metropolitan areas. *Journal of Rural Studies*, v. 24, pp. 231-244.

Kneafsey M., Venn L., Schmutz U., Balázs B., Trenchard L., Eyden-Wood T., Bos, E., Sutton G. And Blackett M., 2013. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU: a state of play of their socio-economic characteristics. European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 1-117.

Marsden, T., Banks, J. et Bristow, G., 2000. Food Supply Chain Approaches: exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, v. 40, pp. 424-438.

Marsden, T., et Smith, E., 2003. Ecological Entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*, v. 36, pp. 440-451.

Moustier P. et Loc NTT., 2013. Le circuit court, mode de certification sanitaire des légumes au Vietnam. Colloque SFER,, 12-13 décembre 2013, Angers.

Pierr H., 2003. Environmental policy, agri-environmental indicators and landscape indicators. *Agric. Ecosyst. Environ.* 98, 17–33.

Olivier V., 2011. AMAP et Points de Vente Collectifs de Producteurs : questions sur leur essor en Midi-Pyrénées. In : TRAVERSAC J.B., Circuits courts : contribution au développement régional, Paris, Educagri éditions, p.22-32.

Rastoin JL., 2006. Le Système Alimentaire Mondial est-il Soluble dans le Développement Durable ? Working Papers MOISA 200605, UMR MOISA : Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs : CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA, Montpellier SupAgro, IRD.

Raymond H., et Mathe J., 2011. Une agriculture qui goûte autrement : histoires des productions locales de l'Amérique du Nord à l'Europe. *Campagne et Compagnie*, GFA édition, Paris, 211 p.

Renting H., Marsden, KT. et Banks, J., 2003. Understanding Alternative Food Networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, v. 35, pp 393-411.

Rey-Valette H., Clément O., Aubin J., Mathé S., Chia E., Legendre M., Caruso D., Mikolasek O., Blancheton JP., Slembrouck J., Baruthio A., René F., Levang P., Morissens P. et Lazard J., 2008. Guide de Co-construction d'Indicateurs de Développement Durable en Aquaculture. Montpellier, Cirad, Ifremer, INRA, IRD, UM1.

Roep D., Oostindie H., Brandsma PJ. and Wiskerke H., 2006. Constructing Sustainable Food Supply Chains: trajectories, lessons and recommendations. SUS-CHAIN WP7, Practical and Policy Recommendations – Synthesis report. 1-37 pp.

Saltmarsh N., et Meldrum J., 2011. The Impact of Community Supported Agriculture: final report. Soil Association CSA Support Project, Making Local Food Work.

Smith BG., 2007. Developing Sustainable Food Supply Chains. *Philosophical Transactions of the Royal Society*. V. 363, pp. 849-861.

Yakovieva, N., et al., 2009. Sustainable Benchmarking of Food Supply Chains. *Working Paper*, n. 2009-02, Clark University.

Van Cauwenbergh N., Biala K., Biolders C., Brouckaert V., Franchois L., Garcia Ciudad, V., Hermy M., Mathijs E., Muys B., Reijnders J., Sauvenier X., Valckx J., Vanclooster M., Van der Veken B., Wauters E. and Peeters A., 2007. SAFE: a hierarchical framework for assessing the sustainability of agricultural systems. *Agriculture, ecosystems and environment*, v. 120, issues 2-4, may 2007, pp 229-242.

Von Wire'n-Lehr S., 2001. Sustainability in agriculture: an evaluation of principal goal-oriented concepts to close the gap between theory and practice. *Agric. Ecosyst.* v.. 84, pp.115–129.