

Approvisionnement local de la restauration hors domicile, structures d'intermédiation et circuits courts alimentaires de proximité. Une triade performante ? Eléments et perspectives de réflexions wallonnes.

Auteurs

Julien Noel¹; Thomas Dogot¹ ; Kevin Maréchal¹

¹Université de Liège - Gembloux Agro-Bio Tech/Unité d'Economie et Développement Rural

Résumé

L'article questionne les degrés de performance d'une quinzaine de modèles organisationnels d'intermédiation co-construits par des acteurs de terrain wallon afin d'approvisionner en produits locaux les secteurs de la restauration hors domicile (RHD). Notre référentiel théorique mobilise des travaux sur les circuits courts alimentaires de proximité, couplés à un appareil méthodologique basé sur un processus de co-création d'ateliers participatifs. Nos premiers résultats laissent entrevoir des dimensions de la proximité alimentaire différemment mobilisées. Si l'ensemble des modèles organisationnels s'accorde en termes de performances sur les dimensions fonctionnelles (administratives, logistiques), géographiques (échelle provinciale) et relationnelles (communication, sensibilisation), des dissonances s'observent en matière de ressources économiques et de modalités de gouvernance politique. L'intentionnalité des acteurs sur ces opérateurs intermédiaires laisse se profiler deux trajectoires en termes de performances.

Mots-clés : circuits courts, proximité, performance, intermédiaires, Pays de la Loire, Wallonie

Introduction

Au cours de ces dernières années, l'approvisionnement local de la restauration hors domicile (RHD) représente un secteur de service qui stimule une demande soutenue de produits relocalisés et de qualité. L'intégration de ces produits alimentaires dans les menus de cette RHD est en effet devenue un faire-savoir et faire-valoir pour de nombreux acteurs, des producteurs aux collectivités territoriales en passant par divers opérateurs intermédiaires (privés, publics, associatifs...). Chacun cherche ainsi, selon des motivations et des aspirations différentes, à s'organiser au mieux pour répondre à cette nouvelle demande, mais selon des degrés de performances différents, tant les freins et verrouillages restent bien présents au sein de cette filière alimentaire (Morgan et Sonnino, 2008 ; Darly et Aubry, 2014 ; Praly *et al.*, 2014 ; Rimbaud *et al.*, 2017). Cet article cherche donc à analyser les degrés de performance que pourraient avoir des structures d'intermédiation spécifiques à ce secteur de la RHD actuellement en cours d'élaboration sur le territoire wallon.

Dans la continuité des travaux francophones sur les circuits courts alimentaires de proximité (Prigent-Simonin et Hérault-Fournier, 2012 ; Praly *et al.*, 2014 ; Mundler et Rouchier, 2016), et plus particulièrement ceux-ciblant l'approvisionnement relocalisé du secteur de la restauration hors domicile (cf. Le Velly et Bréchet, 2011 ; Darly, 2013 ; Pernin, 2014 ; Noel *et al.*, 2015 ; Mondy et Terrieux, 2016), nous appréhendons les diverses performances de ces circuits, En capitalisant sur des études antérieures (en autres Quiryren, 2014 ; Rauw, 2015 ; Kéjal, 2016 ; Chevallier, 2017), mais surtout sur des expériences de recherche-action que nous menons actuellement – Chaire scientifique Crehan sur la structuration des circuits courts, projet Cloose food –, cet article entend ainsi questionner les performances d'une quinzaine de modèles organisationnels d'intermédiation co-construits par et pour les acteurs de terrain afin d'approvisionner en produits locaux le secteur de la RHD en Wallonie. Plus précisément, en confrontant notre analyse à la grille des proximités, nous cherchons à appréhender les possibilités de renforcement de l'adéquation entre l'offre des circuits courts alimentaires et la demande provenant des secteurs de la restauration collective et commerciale via la création de structures intermédiaires. Structures identifiées sur le terrain comme chaînon(s)

manquants en termes de performance générale pour ces filières alimentaires en quête de re-territorialisation.

Après avoir explicité notre cadre d'analyse théorique, articulé autour du croisement des dimensions de la proximité (Praly *et al.*, 2014) avec les indicateurs propres aux systèmes alimentaires durables (Mundler et Laughrea, 2016), nous le confronterons ensuite à la quinzaine de modèles organisationnels issus de notre processus de co-création participatifs. Ceci afin d'y démontrer les différentes formes de proximités alimentaires activées de manière consensuelle ou non, puis de questionner l'intentionnalité des acteurs en matière de performances.

1) Proximité(s), performances et durabilité : réflexions autour de structures collectives engagées en circuits courts alimentaires

11) Les circuits courts alimentaires au prisme des proximités territoriales

En France et en Wallonie, les derniers travaux sur les circuits alimentaires mettent particulièrement en avant la référence à une « proximité », ce terme prenant le pas sur la seule mention de « courts ». Par suite, un circuit court durable et de proximité se retrouve à l'intersection de logiques localisées de cohésion sociale et économique, de proximité relationnelle, de durabilité environnementale et de proximité géographique (Decamp, 2013 ; RMT Alimentation locale¹). Ce glissement sémantique est à relier à un changement d'échelle et à une reconfiguration des acteurs liée à la mise à l'agenda politique des questions alimentaires (Maréchal *et al.*, 2019). Aussi, à la suite notamment des travaux de Praly *et al.*, 2014 ; Mundler et Rouchier, 2016 notamment), la mobilisation du cadre conceptuel de l'école de la proximité est apparu plus pertinente². En effet, celui-ci aborde la coordination entre acteurs afin de saisir l'impact de l'espace, des institutions et des relations humaines sur l'action collective. Ainsi, il apparaît que les dynamiques de proximité géographique et organisée à l'œuvre (Rallet et Torre, 2004), et leur combinaison sur un territoire, donnent naissance à des situations de coopération et des processus d'action collective localisées (Torre et Beuret, 2012). Par suite, la grille opérationnelle d'analyse des stratégies d'ancrage territorial autour de circuits alimentaires de proximité de Praly *et al.* (2014) nous sert de clé d'entrée pour qualifier l'inscription de structures collectives résilientes au dynamisme de leur territoire. Aux dimensions spatiale et relationnelle des proximités territoriales, ces auteurs ajoutent des dimensions fonctionnelle et économique que nous reprenons tout en adjoignant la dimension politique de Talbot (2010).

En lien avec les caractéristiques morphologiques de l'espace géographique, la *dimension spatiale* d'un circuit alimentaire reflète à la fois un raccourcissement physique des distances et l'attachement à une origine, en tant que produit distribué et consommé à proximité du lieu de production (Prigent-Simonin et Hérault-Fournier, 2012). Il en va de même pour la *dimension relationnelle*, présente dans les logiques d'appartenance et de similitude identifiées par Rallet et Torre (2004) pour qualifier l'agencement des activités humaines dans le cadre d'une proximité organisée. Celle-ci renforce la transparence de la filière, valorise le savoir-faire des producteurs, améliore la qualité des produits et des services, et crée des liens de confiance entre producteurs et consommateurs au travers d'apprentissages, de règles et de valeurs partagées (Prigent-Simonin et Hérault-Fournier, 2012).

La *dimension fonctionnelle* insiste quant à elle sur le cheminement opéré par les produits au sein de ces filières re-territorialisées, au regard de la nature des processus mis en œuvre (de production, de transformation, de distribution, de logistique...), ainsi que les capacités d'adaptation des producteurs aux besoins formulés par les consommateurs (en qualité, en quantité, en diversité...). Proche de la « proximité de processus » (*ibid.*), elle insiste depuis Praly *et al.* (2014) sur la légitimité du rôle et de l'intervention d'intermédiaires dans le fonctionnement de ces circuits, à condition que ne soit pas dénaturée la dimension relationnelle des filières déjà évoquée. En écho à la « proximité

1 Réseau Mixte Technologique (RMT) sur l'Alimentation locale : cf. sitographie

2 Une revue de littérature sur les dynamiques de proximité à l'œuvre dans le champ alimentaire est réalisée par Prigent-Simonin et Hérault-Fournier (2012), Praly *et al.* (2014) et Mundler et Rouchier (2016).

institutionnelle » dans les logiques de coordination des acteurs (Talbot, 2010), la *dimension politique* des proximités élargit le périmètre d'action explicatif d'un ancrage territorialisé des activités agricoles. Elle reflète l'implication de nouveaux acteurs (coopératives de distribution alimentaire, collectivités publiques, etc.) dans le renforcement et l'encadrement de ces dispositifs. Elle met également en exergue les conflits (potentiels ou avérés), notamment en matière de répartition inégale du pouvoir, ainsi que les modes de régulation et de gouvernance au sein des filières, faits de compromis et d'arbitrages qui s'opèrent entre acteurs hétérogènes (agriculteurs, consommateurs, organisations professionnelles, collectivités...) (Gomez et Naves, 2018). Enfin, dans la suite de Praly *et al.* (2014), la *dimension économique* s'avère d'essence plus subsidiaire et résulte de l'activation et de la valorisation des autres dimensions de la proximité évoquées. Postulant que le circuit court participe au renforcement d'une économie plus endogène et par là même plus résiliente, elle interroge la perception des coûts engendrés par la valeur ajoutée et sa répartition entre les acteurs de ces chaînes, en particulier des producteurs et des consommateurs. Cerner les stratégies d'ancrage territorial fondées sur la proximité d'organisations collectives est une première étape pour mesurer leur capacité de participer au maintien du tissu d'exploitations agricoles et de filières alimentaires, mais cette approche est incomplète pour appréhender leur capacité à asseoir leur pérennité.

12) Intégrer les dimensions de durabilité pour analyser les performances territoriales de structures collectives

Plusieurs recherches en sciences sociales sur le sujet de la durabilité des organisations engagées dans des circuits courts alimentaires de proximité ont été récemment menées. Elles distinguent en particulier une durabilité autocentrée ou interne (capacité des structures agricoles à maintenir leur productivité et leur utilité pour la société sur le long terme) d'une durabilité étendue (interactions entre ces organisations et le territoire local auquel elles appartiennent) (Corade et Del'homme, 2013). Emergent ainsi deux composantes complémentaires de la durabilité : d'une part, la capacité interne des dispositifs organisationnels à intégrer ses objectifs tridimensionnels (économique, sociale, et environnementale) et, d'autre part, la capacité externe à construire et à coordonner des liaisons durables avec leurs territoires. Plusieurs auteurs plaident pour une approche processuelle et inclusive de la durabilité de ces dispositifs, visant à appréhender également le vécu et la mise en œuvre de la durabilité par les acteurs de terrain (Plateau *et al.*, 2016 ; Maréchal *et al.*, 2019).

Aussi, les principaux bénéfices apportés par ces structures collectives engagées dans ces circuits de proximité ont été formalisés par plusieurs chercheurs (Mundler et Laughrea, 2016 ; Boutry et Ferru 2016 ; Chiffolleau, 2018) sur la base d'indicateurs génériques, dont nous nous inspirons pour la suite de notre analyse.

- Un premier indicateur insiste sur les questions de *bien-être et de qualité de vie des agriculteurs*. Les producteurs membres d'organisations collectives seraient à même de bénéficier de revenus plus stables et de prix plus rémunérateurs, en raison d'une meilleure rentabilité permise par une diversification des débouchés. Ils jouiraient par ailleurs d'une plus grande reconnaissance sur le plan professionnel (plus large autonomie, compétences confortées) comme social (revalorisation de leur image et de leurs produits, plus grande estime de soi, sentiment d'isolement moindre).

- Un second volet souligne les effets générés dans une perspective de *développement local territorial*. Une attention particulière est portée au potentiel d'installations agricoles ou de leur maintien, au nombre et à la qualité des emplois créés (directs et induits, familiaux et salariés) du fait d'un besoin de main-d'œuvre plus important. S'ajoutent les impacts sur la population (nourrir la communauté par des produits frais, locaux et de saison) ou sur l'économie (tourisme, animation de centres-villes par le biais de commerces de proximité) et la gouvernance locale (renforcement de la cohésion sociale, évolution des politiques publiques d'aménagement, etc.).

- Un volet porte enfin sur leur rôle bénéfique en matière de *protection globale de l'environnement*, qui passe par le verdissement des pratiques agricoles (moins d'intrants) et la diffusion de modes de production plus écologiques, parfois labellisés (agriculture biologique).

D'autres aménités s'ajoutent en termes de maintien, de préservation et de valorisation de ressources naturelles et de la biodiversité (races et espèces, entretiens paysagers) ou d'efficacité énergétique (logistique de conditionnement, stockage et transport, réduction du gaspillage...).

2) Une démarche méthodologique qualitative centrée un dispositif en co-création

Notre réflexion s'appuie sur un appareil méthodologique de recherche-action innovant sur les circuits courts alimentaires. Celui-ci repose sur un processus de co-création d'ateliers participatifs avec divers acteurs-ressources de ces filières (producteurs, coordinateurs, gestionnaires, cuisiniers, ...), le tout couplé à une analyse de la littérature grise, d'articles de presse et autres documents internes (chartes, déclarations, guides de bonnes pratiques,...).

Le tout est lié à la mise en œuvre d'une Chaire scientifique sur « la structuration des circuits courts wallons », financé par un opérateur privé, la banque *Crelan*. Cette Chaire Crelan de Gembloux Agro-Bio Tech – ULiège met en œuvre, depuis 2017, une dynamique collective de réflexion et de co-création des savoirs (issus tant des scientifiques que des praticiens de terrain) sur le thème de la structuration des circuits courts alimentaires en Wallonie. Afin de promouvoir le développement de modèles organisationnels et économiques innovants, l'équipe d'animation scientifique, accompagnée par un certain nombre d'acteurs-clés des circuits courts, a pour ce faire organisé, en 2018, trois rencontres décentralisées disséminées sur le territoire wallon³. Ceci afin de susciter la réflexion d'un collectif d'acteurs autour des stratégies organisationnelles à mettre en œuvre du point de vue de l'offre, afin d'approvisionner en produits locaux le secteur de la restauration hors domicile.

Près de 70 acteurs ont participé à ces 3 ateliers décentralisés. Une vingtaine de producteurs travaillant en circuits courts ont ainsi pu échanger, au cours d'une demi-journée, avec divers agents issus d'organismes de développement agricole ou de collectivités territoriales. L'objectif principal a consisté à regrouper ces acteurs pour les amener collectivement à échanger sur une problématique commune suivante : « quels devraient être les contours d'un opérateur intermédiaire visant à faciliter la rencontre entre l'offre de produits en circuits courts et la demande émanant des cuisines de collectivités et d'entreprises ? ». Ceci a pour visée de scénariser leurs réflexions autour d'une structure d'intermédiation « idéale », qui faciliterait la rencontre entre l'offre et la demande en produits alimentaires locaux.

Sur un plan méthodologique, ces 3 rencontres se sont déroulées sous la forme similaire d'un atelier d'échange participatif en intelligence collective. Le dispositif d'animation mis en œuvre a ainsi permis, pour chacun des participants, d'exprimer librement ses intentions dans le processus en cours (fig. 1 et 2). Concrètement, après une futurisation individuelle et collective de la structure intermédiaire idéale (sous forme de triade appréciative), l'atelier se poursuit par l'élaboration, en sous-groupes, de modèles organisationnels schématisant les contours de ce futur opérateur.

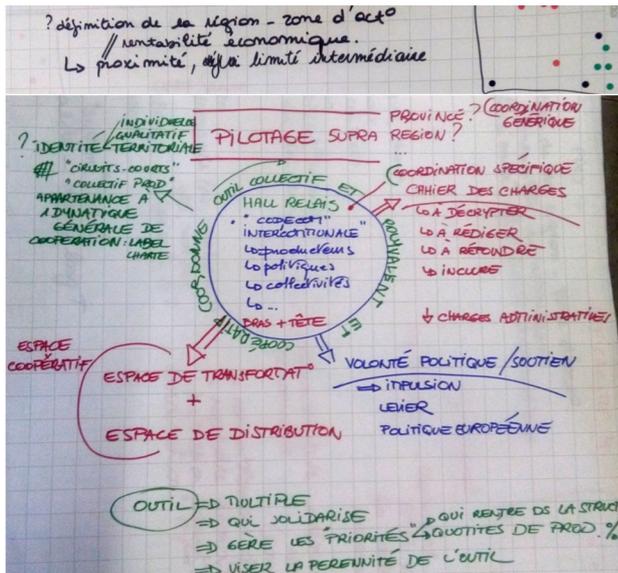
La triade appréciative c'est : 1 raconteur qui décrit son processus idéal ; 1 interviewer qui le relance ; 1 secrétaire qui restitue. Puis les rôles s'inversent...



Figure 1: Schématisation du procédé de triade appréciative lors de la Rencontre de Nassogne

³ Il s'agit dans l'ordre de la Rencontre de Cannelle, le 27 février 2018 ; de celle de Nassogne le 5 mars 2018 ; et enfin celle de Strée-Modave, le 6 mars 2018.

Figure 2: illustrations à Callenelle (groupe 1) et à Strée-Modave (groupe 3) de participantes restituant leurs esquisses organisationnelles



Au terme des 3 rencontres de Callenelle, de Nassogne et de Strée-Modave, la méthode d'animation a permis de livrer 13 esquisses de projets de futur opérateur intermédiaire permettant la rencontre de l'offre et la demande, entre des producteurs en circuits courts et les cuisines des collectivités et d'entreprises. Les résultats de ces propositions, détaillés et analysés ci-après, s'avèrent d'autant plus riches qu'ils sont fondés sur la réflexion commune des acteurs de terrain présents, et ancrée dans la réalité de la problématique choisie. La synthèse de l'ensemble des 13 modèles organisationnels souligne leurs principaux éléments communs, ainsi que les points de divergence identifiés

entre eux (fig.3). Tout comme elle souligne des dimensions de la proximité alimentaire différemment activées selon les modèles et des intentionnalités d'acteurs divergentes.

3) Des résultats en termes de performances territoriales diversifiées

3.1) Des modèles organisationnels révélateurs d'une filière alimentaire complexe

Au terme de ces rencontres décentralisées, le processus de co-création met en exergue un jeu complexe de motivations, de contraintes et de leviers, eux-mêmes explicités puis objectivés par les 70 participants présents. Comme l'illustre la figure 3, la construction d'une filière agricole en circuits courts à destination des cuisines de la RHD publique-privée reste assez complexe à réaliser. Elle doit d'abord tenir compte de motivations différentes (diversification des débouchés, valorisation des savoir-faire gastronomique, diminuer l'empreinte carbone de l'assiette...) au regard des acteurs diversifiés qui participent au processus. Elle fait face également à un certain nombre de freins et de verrouillages tenaces qu'il convient de dépasser par exemple sur les plans technique (manque de structuration de l'offre, rigidité des procédures juridiques...), culturel (changement des habitudes de travail et de consommation) ou encore économique (coût matière restreint), etc. Cette complexité organisationnelle autour de la rencontre d'une offre agricole locale avec une demande de restauration hors domicile s'observe ainsi dans l'analyse conjointe des 13 modèles esquissés. Ces derniers proposent à la fois plusieurs éléments opérationnels similaires, même si certaines logiques divergences subsistent, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tous les modèles organisationnels présentés ont ainsi pour objectif principal de fournir en produits locaux de qualité les cuisines de collectivités (et notamment les cantines scolaires), ainsi que celles de la restauration d'entreprise, même si les moyens pour y parvenir demeurent variés. Pour ce faire, l'ensemble des groupes de travail s'accorde autour de la création d'un nouvel opérateur intermédiaire (dénommée aussi « structure » ou « plateforme » selon les cas), qui peut néanmoins collaborer avec les structures déjà existantes sur le territoire. Cet opérateur, multifonctionnel, endosse un certain nombre de charges administratives et logistiques, et s'attèle à des missions plus globales de communication et de sensibilisation de divers publics. En revanche, plusieurs dissonances s'observent en matière de ressources économiques et de modalités de gouvernance. Certains groupes avancent ainsi l'idée d'un financement public (pour le lancement du projet) tandis que d'autres mettent un point d'exergue à s'autofinancer (par une participation des producteurs notamment). La composition du regroupement des acteurs au sein de cet opérateur (uniquement des

producteurs ? que des collectivités ? l'association des deux ?) ne fait pas non plus consensus, tout comme sa future forme juridique (associative ? coopérative ?). Enfin, l'aire pertinente d'action de l'opérateur demeure peu uniforme selon les groupes de participants.

Figure 3 : éléments de synthèse des 13 modèles organisationnels issus des 3 Rencontres décentralisées Crelan en 2018

<i>Synthèse des 13 schémas organisationnels d'opérateur</i>	C 1	C 2	C 3	C 4	N1	N2	N3	N4	SM 1	SM 2	SM 3	SM 4	SM5
Création d'une (ou plusieurs) nouvelle structure	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Appui sur des structures déjà existantes sur le territoire	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Statut juridique de forme coopérative	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Statut juridique de forme ASBL, ou non spécifiée	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Composition de producteurs uniquement	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Composition mixte de cantines & de producteurs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plusieurs niveaux d'échelles hiérarchiques	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Zone d'action /territoire défini	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Communication entre producteurs & collectivités	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sensibilisation des cuisiniers et/ou des consommateurs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Création d'une charte qualité, valeurs, ...	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inclusion/implication du politique dans le projet	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prise en charge des aspects administratifs (gestion...)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prise en charge des aspects logistiques (transport...)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prise en charge d'une (pré-) transformation des produits	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Auto-financement (en partie)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Financements (en partie) publics	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

32) Des modèles organisationnels aux dimensions de proximité alimentaires disparates

Une première clé d'analyse porte sur les dimensions de proximité que mobilise l'ensemble des schémas organisationnels esquissés par les participants lors des rencontres décentralisées. A ce titre, nous nous appuyons sur la typologie analytique proposée en 2014 par une équipe de chercheurs français, praticiens des circuits courts alimentaires de proximité (Praly *et al.*, 2014 ; Mundler et

Rouhcie, 2016). Celle-ci repose sur les 4 dimensions mentionnées ci-contre, et que chaque modèle organisationnel combine selon des modalités globalement similaires, mais avec toutefois quelques différences notables.

Sur le plan géographique, la majorité des groupes de participants insiste pour ne pas enfermer cet opérateur dans des limites spatiales administratives trop contraignantes, tout en conservant un dimensionnement à taille humaine. Plusieurs groupes de travail ont ainsi émis l'idée d'une souplesse géographique dans l'organisation de la structure intermédiaire, afin que certaines tâches – notamment administratives et logistiques – soient regroupées ou subdivisées selon différents niveaux scalaires, ce qu'illustre le modèle ci-contre. Néanmoins, le *niveau provincial* se présente comme l'échelon d'ancrage territorial de référence pour beaucoup de participants. En effet, ce niveau d'échelle reste perçu comme le plus à même de rassembler des bassins de production variés en denrées alimentaires et des foyers de consommation (cuisines des collectivités.) suffisamment nombreux pour capter et porter une offre en produits locaux. Il permet par ailleurs un rayon d'action favorable et adapté au développement d'une *logistique de proximité* entre les différentes parties prenantes du futur opérateur. Pour certains, ce dernier peut toutefois, occasionnellement, élargir et étendre ce champ d'action à un niveau plus « régional » (en Wallonie ou sur d'autres territoires « frontaliers ») afin de maintenir un approvisionnement régulier (en produits ou en débouchés) en toute circonstance.

Sur le plan relationnel, la future structure intermédiaire se positionne comme un relais communicationnel, facilitateur d'interconnaissance, de diffusion d'informations, et de sensibilisation entre les diverses parties prenantes, en particulier auprès des producteurs et des cuisiniers des collectivités. Un des objectifs attendus consiste à mieux faire connaître et valoriser les produits des agriculteurs locaux en circuits courts auprès des futurs clients et consommateurs. Charge à cet opérateur de se doter pour cela d'outils et de dispositifs spécifiques (newsletters, visites de fermes et de cuisines, clips vidéos...) afin de remplir cette mission. Plusieurs modèles organisationnels (comme celui ci-dessous) proposent d'ailleurs l'instauration d'une charte contractuelle afin de préciser et de conforter le degré et la forme d'engagement de chacun (valeurs, volumes, fréquence, qualité, etc.). Sont aussi formulées des attentes en termes de développement de partenariats à plus forte inclusion politique, en premier lieu des collectivités territoriales (communes, Provinces, Région). Mais d'autres catégories d'acteurs sont visées telles que les organismes agricoles (coopératives, Biowallonie...), des structures de développement territorial (GAL, parcs, ADL, structures d'économie sociale...), le secteur de la restauration privée (traiteurs-restaurateurs). Enfin, une tâche de formation et d'éducation culturelle, directement auprès des cuisiniers et des élèves (et des parents), lui est parfois assignée en plus, afin de contribuer progressivement à changer les habitudes (de travail, de consommation...) individuelles comme collectives.

Le nouvel opérateur prend unanimement en charge, sur le plan fonctionnel, deux principaux services afférents à son activité, en jouant sur plusieurs échelles géographiques et différents niveaux hiérarchiques, comme explicité précédemment. Un organe pilote de niveau méta endosse les tâches administratives telles que le respect des normes d'hygiène, la réalisation d'un cahier des charges pour répondre aux appels d'offre (l'allotissement notamment), la mise en place d'une facturation centralisée ou de contrat de vente entre producteurs et cuisines... La mise en œuvre d'une application Internet est parfois suggérée par certains participants en vue de faciliter la gestion quotidienne. A un niveau plus infra, une ou plusieurs sous-structures décentralisées s'affairent alors aux aspects logistiques du cheminement des marchandises, de la collecte d'une large variété de produits locaux de saison (souvent des légumes) chez les agriculteurs jusqu'à leur transport et livraison aux cuisines des collectivités. Pour l'aider dans cette optimisation, l'opérateur peut faire appel à des prestataires externes spécialisés qui maillent déjà le territoire. Une offre de pré-transformation des produits (nettoyage, découpage, conditionnement) et de stockage-dépôt physique, au moyen de petits outils mutualisés (entrepôts, halls-relais, légumeries...), vient régulièrement s'ajouter en termes de services, afin de mieux s'adapter aux besoins de la demande. La fourniture d'une aide technique en termes de planification adaptée (des cultures, des menus) ou

de prospection et de démarchage commercial des clients peut aussi lui être conférée. Pour mener à bien ces missions, le recrutement d'une équipe de salariés est souvent souhaité à terme.

Sur le plan économique enfin, le financement du futur opérateur ne fait pas vraiment consensus au sein des groupes de participants, comme le montre le modèle organisationnel ci-après. En effet, une partie des acteurs semble opter pour l'octroi de subsides publics, au moins dans une phase d'amorçage et de démarrage du projet, bien souvent sous forme d'aide à l'investissement (outils de pré-transformation par exemple) ou de soutien de cours (maintien d'un prix unique par produit local). Par la suite, une contribution éventuelle des producteurs et/ou des collectivités peut s'y substituer progressivement, sans que celle-ci soit précisément spécifiée (fonction d'un pourcentage des ventes, de la fréquence d'utilisation...). Une autre partie souhaite que l'opérateur fasse appel à des sources de financement privé en interne (apports de producteurs, reversement d'une partie des marges bénéficiaires dégagées...), ou en externe (crowd funding citoyen par exemple), afin de limiter au maximum la dépendance aux fonds publics. Par ailleurs, si la question de prix équitables transparents et des coûts de fonctionnement de l'opérateur demeure centrale, aucune donnée chiffrée n'est discutée par les participants. Enfin, les indicateurs de réussite se mesurent globalement par la fréquence des menus en produits locaux distribués dans les cantines des collectivités mais aussi par l'évolution croissante des volumes de vente ou du nombre de consommateurs impactés.

33) Des modèles organisationnels aux critères d'approbation de performance contrastés

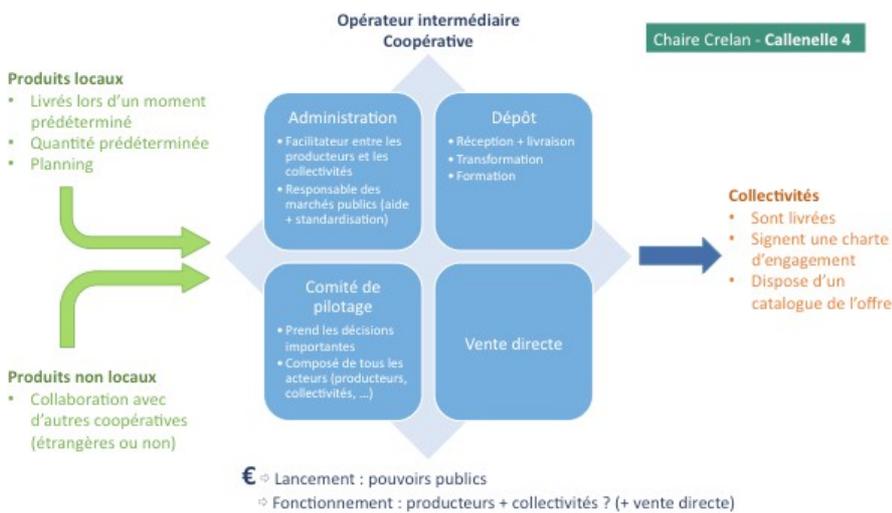
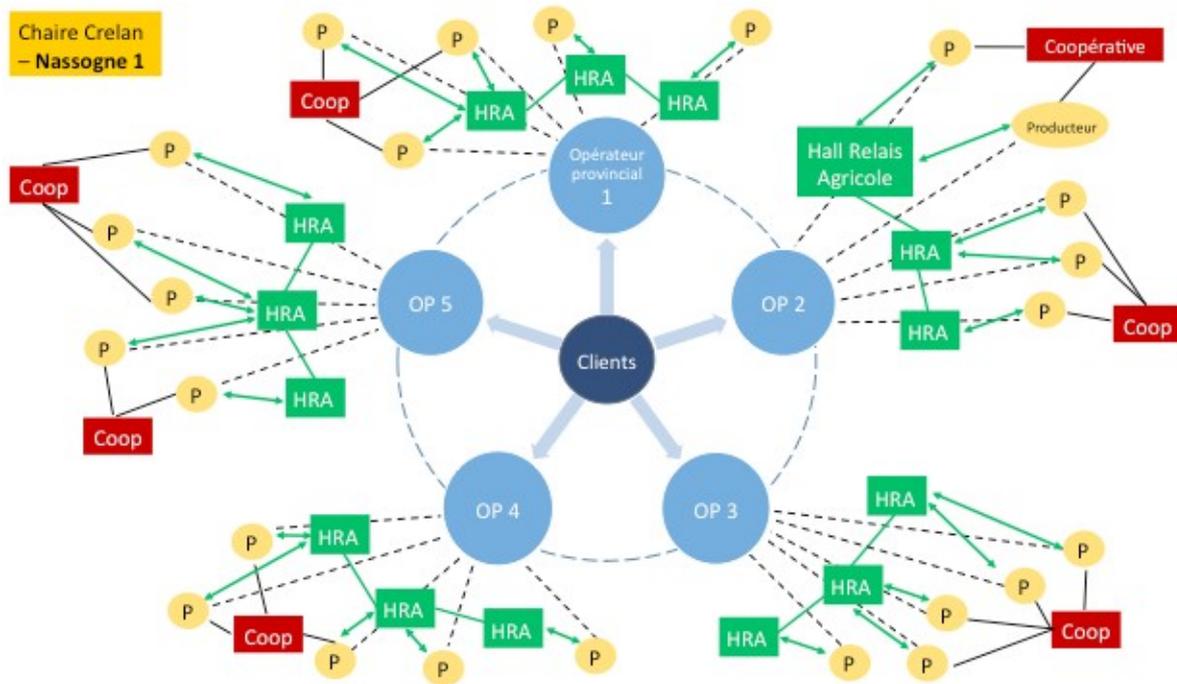
Une autre clé d'analyse porte sur les résultats du dispositif de vote de l'ensemble de ces modèles organisationnels, et questionne plus directement l'intentionnalité des acteurs vis-à-vis de ces nouveaux opérateurs intermédiaires. En effet, à la fin de chacune des rencontres décentralisées ont été proposés plusieurs critères de sélection pour départager les différents modèles entre eux, en termes d'efficacité, de faisabilité et d'attractivité. Chaque participant était donc invité à sélectionner, à l'aide de 3 gommettes, le ou les modèles organisationnels qu'il jugeait le(s) plus pertinent(s) au regard de ces 3 critères. Au final, ce processus évaluatif souligne le fait qu'aucune des 13 propositions élaborées n'a suscité une approbation majoritaire absolue chez les groupes de participants.

Modèles	Votes totaux reçus	Modèles	Votes totaux reçus	Modèles	Votes totaux reçus
Callenelle 1	25 % (13/52 votes)	Nassogne 1	38,7 % (24/62 votes)	Strée-Modave 1	20,9 % (14/67 votes)
Callenelle 2	15,4 % (8/52 votes)	Nassogne 2	16,1 % (10/62 votes)	Strée-Modave 2	16,4 % (11/67 votes)
Callenelle 3	26,9 % (14/52 votes)	Nassogne 3	19,3 % (12/62 votes)	Strée-Modave 3	19,4 % (13/67 votes)
Callenelle 4	32,7 % (17/52 votes)	Nassogne 4	25,8 % (16/62 votes)	Strée-Modave 4	16,4 % (11/67 votes)
				Strée-Modave 5	26,9 % (18/67 votes)

Figure 4 : modèles organisationnels ayant obtenus le vote moyen le plus élevé par rencontre décentralisée

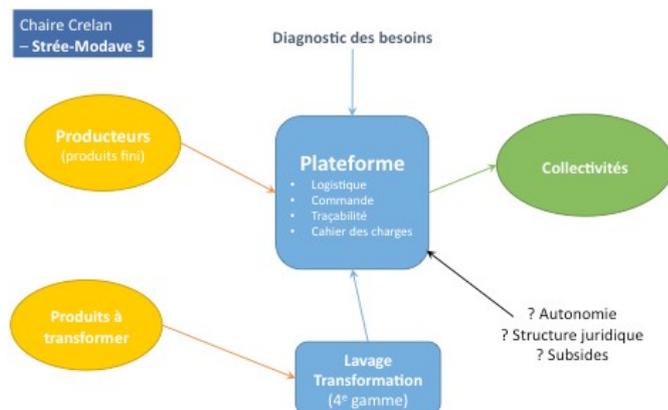
Un premier niveau de lecture de ces votes, par modèle, fait ressortir 3 esquisses organisationnelles (une par rencontre), ayant chacune obtenue en moyenne le nombre de votes exprimés le plus élevé au regard des 3 critères proposés (cf. les tableaux et les figures associées ci-après). Les 20 participants de Callenelle (*en orange*, premier tableau) ont ainsi sélectionné le modèle n°4, avec un total de 17 votes obtenus sur les 52 exprimés (soit 32,7% des voix). A Nassogne (*en violet*), c'est le modèle n°1 qui l'emporte pour les 24 acteurs réunis, avec 24 votes sur 62 (38,7% des suffrages).

Enfin, à Strée-Modave (*en bleu*), c'est le modèle n°5 qui a été majoritairement choisi par les 27 personnes présentes (18 votes sur 67, soit 26,9%).



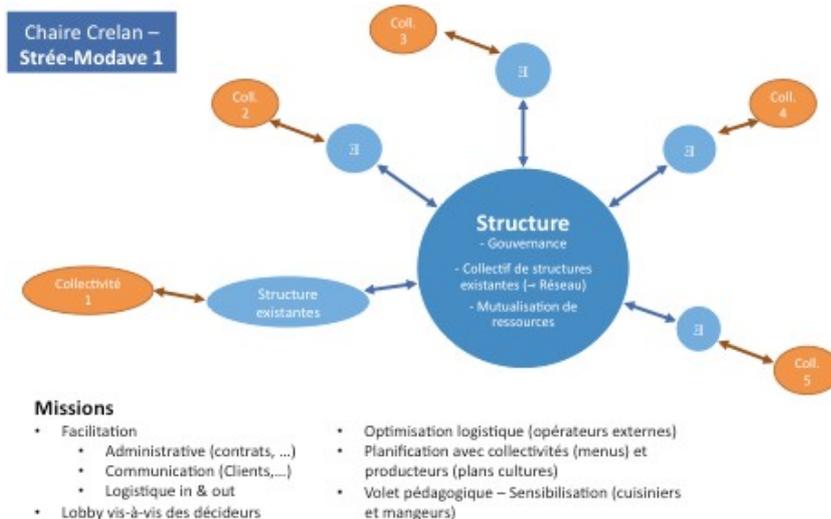
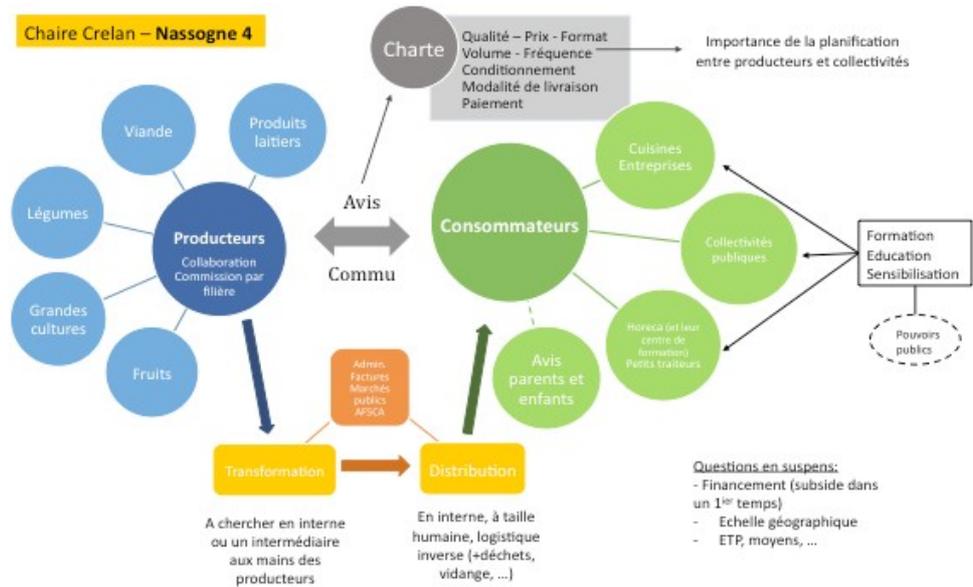
Ci-contre sont représentés les trois schémas organisationnels ayant obtenu la plus forte approbation globale des participants pour chacune des rencontres décentralisées

sources : rencontres Crelan à Callenelle, Nassogne et Strée-Modave, 2018.



Une seconde clé de lecture, par familles de critères cette fois, propose des résultats quelque peu différents, sans toutefois susciter une adhésion unanime (cf. les 3 figures ci-contre ainsi que les 3

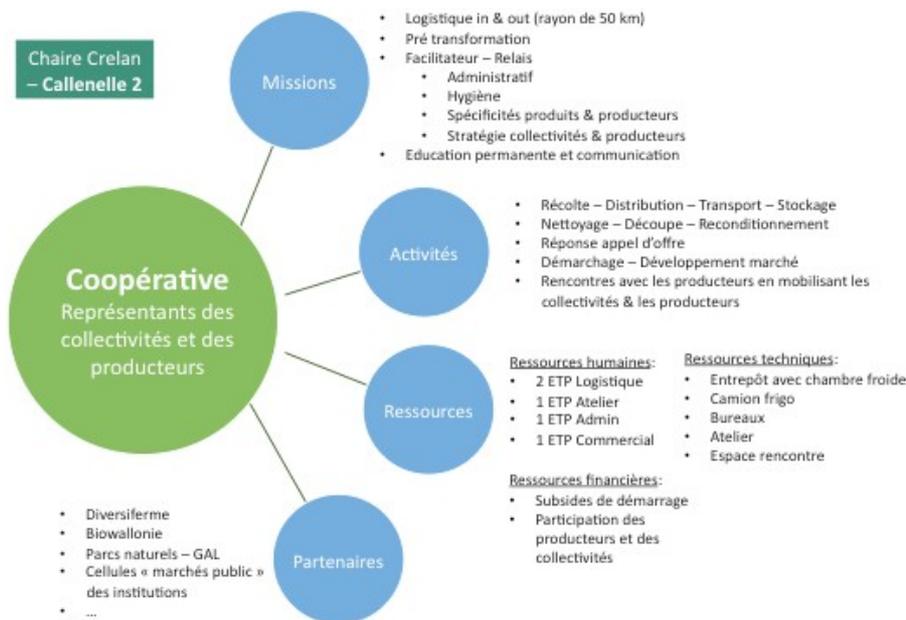
tableaux de la page suivante). En effet, les scores les plus importants obtenus en termes d'efficacité par rencontre mettent ainsi en exergue les modèles n°2 et n°4 pour Callenelle, le modèle n°1 pour Nassogne et enfin, pour Strée-Modave le modèle n°5. Ce qui reste globalement assez fidèle aux résultats précédents. En revanche, les schémas organisationnels ayant obtenus le nombre de vote les plus importants en termes de faisabilité sont pour Callenelle le modèle n°3, pour Nassogne mais également Strée-Modave, le modèle n°1. Enfin, les modèles jugés les plus attractifs pour chacun de ces 3 ateliers sont pour Callenelle le modèle n°1, pour Nassogne et Strée-Modave le modèle n°4.



Ci-contre sont représentés 3 schémas organisationnels ayant obtenus une forte approbation par famille de critères lors des rencontres décentralisées :

- un modèle perçu comme très efficace à Callenelle ;
- un modèle jugé comme très faisable à Strée-Modave ;
- et enfin, un modèle très attractif à Nassogne

sources : rencontres décentralisées Crelan 2018



Callenelle

	<i>Efficacité</i>	<i>Faisabilité</i>	<i>Attractivité</i>
Modèle 1	16,65 % (3 votes)	0 % (0 vote)	58,8 % (10 votes)
Modèle 2	44,45 % (8 votes)	0 % (0 vote)	0 % (0 vote)
Modèle 3	0 % (0 vote)	76,5 % (13 votes)	5,9 % (1 vote)
Modèle 4	38,9 % (7 votes)	23,5 % (4 votes)	35,3 % (6 votes)
Votes totaux	100 % (18 votes)	100 % (17 votes)	100 % (17 votes)

Nassogne

	<i>Efficacité</i>	<i>Faisabilité</i>	<i>Attractivité</i>
Modèle 1	47,6 % (10 votes)	38,1 % (8 votes)	30 % (6 votes)
Modèle 2	19,05 % (4 votes)	19,05 % (4 votes)	10 % (2 votes)
Modèle 3	19,05 % (4 votes)	23,8 % (5 votes)	15 % (3 votes)
Modèle 4	14,3 % (3 votes)	19,05 % (4 votes)	45 % (9 votes)
Votes totaux	100 % (21 votes)	100 % (21 votes)	100 % (20 votes)

Figure 5 : tableaux comparatifs des votes exprimés par critères pour chacune des 3 rencontres décentralisées. Les modèles surlignés en bleu exprime le critère ayant à chaque fois obtenu le nombre de vote le plus élevé

In fine, ces résultats semblent faire apparaître certains points de divergence entre 2 catégories de modèles d'opérateur intermédiaire. Ceux jugés en premier lieu comme relativement efficaces et faisables (réalisables) reposent sur des logiques fonctionnelles existantes (halls relais agricoles, coopératives de producteurs...) et visent une introduction progressive, « à petit pas », des denrées alimentaires issues des circuits courts dans les cantines scolaires notamment. D'un autre côté, il semble se dégager des modèles organisationnels très attractifs, à la visée plus idéalisée et transformative, notamment en termes de gouvernance relationnelle (forte communication et sensibilisation des publics) et partenariale (structures agricoles, collectivités, entreprises,...), l'idée étant d'approvisionner à court terme les cuisines des collectivités et des entreprises en produits locaux conséquents.

Strée-Modave

	<i>Efficacité</i>	<i>Faisabilité</i>	<i>Attractivité</i>
Modèle 1	13,6 % (3 votes)	57,1 % (8 votes)	13,6 % (3 votes)
Modèle 2	22,7 % (5 votes)	9,1 % (2 votes)	18,2 % (4 votes)
Modèle 3	13,6 % (3 votes)	22,7 % (5 votes)	22,7 % (5 votes)
Modèle 4	4,55 % (1 votes)	13,6 % (3 votes)	31,8 % (7 votes)
Modèle 5	45,45 % (10 votes)	18,2 % (4 votes)	13,6 % (3 votes)
Votes totaux	100 % (22 votes)	100 % (22 votes)	100 % (22 votes)

Conclusion

Il ressort de notre processus de de recherche-action que le futur opérateur intermédiaire, d'essence coopérative, fonctionne en bref comme une plateforme logistique d'approvisionnement de produits locaux de saison qui fédère en son sein les producteurs et les collectivités d'un territoire, bien souvent provincial. Il se positionne ainsi comme un facilitateur en termes de communication, d'information et de sensibilisation entre l'ensemble des différents partenaires. Il prend également en charge les fonctions logistiques d'acheminement et de conditionnement des produits et en assure la gestion administrative. Enfin, la question de son financement oscille entre l'octroi de subsides publics ou des apports économiques plus privés (producteurs, citoyens).

Plusieurs questionnements restent cependant en suspens à l'issue de ces 3 rencontres décentralisées. Ainsi, l'intentionnalité des acteurs vis-à-vis de nouveaux opérateurs intermédiaires semble faire ressortir une volonté pragmatique d'avancer progressivement vers des stratégies d'approvisionnement efficaces et faisables en produits locaux issus des circuits courts, quitte à ce que celles-ci soient un peu moins attractives. Il semble par ailleurs que ces acteurs de terrain soient davantage focalisés – pour le moment – sur la dimension fonctionnelle du futur opérateur, tant sur les produits proposés (gamme, variété,...) que sur la logistique (planification, livraison,...) à y associer. La problématique des prix (coût matière notamment) et celle de la gouvernance entre acteurs apparaissent plus secondaires, alors que les dimensions économiques (répartition de la valeur) et politiques (gestion des conflits) de ces nouveaux circuits courts alimentaires demeurent pourtant primordiaux à aborder...

Ainsi, bien que très riches en idées et en propositions, ces 3 temps d'échanges décentralisés laissent matière à débats pour la suite du processus. Conformément aux attentes des 70 personnes présentes à Callenelle, à Nassogne et à Strée-Modave, il est donc envisagé de continuer et d'approfondir la dynamique enclenchée. C'est dans cette optique qu'est donc pensée l'organisation d'une 4^e rencontre, afin d'y croiser et d'y mutualiser les différents apports, questionnements et réflexions élaborés au cours des trois premières. L'idée y sera notamment de bien circonscrire les visions provenant de la perspective des producteurs et de leurs réelles possibilités de structuration dans des contextes territoriaux différents, au regard des 13 schémas organisationnels esquissés. Mais aussi d'y ajouter quelques investigations réalisées par l'équipe scientifique de la Chaire et de certains partenaires de terrain lors de deux récents ateliers participatifs menés auprès de certaines collectivités publiques et services commerciaux de restaurateurs-traiteurs autour de Namur.

A moyen terme, l'objectif final est de confronter, lors d'un symposium final, les avis et opinions des 70 participants de ces premières rencontres avec d'autres acteurs des cuisines de collectivités et d'entreprises, ainsi que des structures-relais déjà existantes sur le territoire, en vue de mieux cerner leurs demandes et leurs besoins et de les faire converger autour de cette question de l'approvisionnement local en produits issus des circuits courts.

Bibliographie

- Boutry O., Ferru M., 2016, « Les circuits courts, un modèle soutenable fondé sur les proximités ? », in Mundler P., Rouchier J. (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Quae-Educagri, col. Transversales, p. 65-83.
- Chevalier M., 2017. « Etude de marché relative à la création d'une légumerie à l'usage des collectivités ». Gembloux, Agro-Bio Tech, *Mémoire de fin d'étude*, 112p.
- Chiffolleau Y., 2018, *Les circuits courts alimentaires. Entre marché et innovation sociale*, Toulouse, édition Erès, col. Sociologie économique.
- Corade N., Del'Homme B. (dir.), 2013, « Elaboration d'une méthode pour l'évaluation de la durabilité territoriale de circuits de proximité », Bordeaux Sciences Agro, *Projet tutoré – dispositif Casdar « Sentinelle »*, 126 p.

- Darly S., Aubry Ch., 2014. « La demande en produits locaux de la restauration collective : quels liens avec l'offre de proximité dans une région d'agriculture industrielle ? Le cas de l'Ile-de-France », *Géocarrefour*, vol.89, n°1-2, p.145-157.
- Darly S., 2013. « Relocaliser pour mieux négocier ou négocier pour mieux relocaliser ? Négociations et compromis pour la construction des réseaux locaux de l'approvisionnement des cantines », *Sud Ouest Européen*, n°35, p.31-42.
- Decamp C. (Ed.), 2013. « *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie* ». Louvain-la-Neuve, Université – Crédal, rapport de mission, 109 p. URL : https://www.credal.be/.../les_circuits_courts_solidaires_et_durable_de_wallonie.pdf. Consulté le 3 mars 2019.
- Kejal, 2016. « Audit sur les modèles d'approvisionnement bio-locaux de la restauration collective ». Paris, FNAB-DGAL, *rapport de synthèse*, mars, 34 p.
- Le Velly R., Bréchet J.-P., 2011. « Le marché comme rencontre d'activités de régulation. Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective », *Sociologie du travail*, n°53, vol.4, p.478-492.
- Maréchal K., Plateau L., Holzemer, L., 2019, « La durabilité des circuits courts, une question d'échelle ? L'importance de court-circuiter les schémas classiques d'analyse », *Économie Rurale*, n°367, p. 45-60.
- Mondy B., Terrieux A., 2016. « Fournir la restauration collective en AB : proximités et territoires d'action ». In Mundler P. & Rouchier J. (Ed.), Dijon, Educagri éditions, p.211-229.
- Morgan K., Sonnino R., 2008. *The School Food Revolution: Public Food and the Challenge of Sustainable Development*. London, Earthscan, 240p.
- Mundler P., Rouchier J. (dir.), 2016, *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Editions Quae-Educagri, col. Transversales.
- Mundler P., Laughrea S., 2016, « Les bénéfices des circuits alimentaires de proximité. Une revue critique de la littérature », in Mundler P., Rouchier J. (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Quae-Educagri, col. Transversales, p. 29-58.
- Noel J., Gatién-Tournat A., Fortunel F., Margetic C., 2015. « Dynamiques territoriales et jeux d'acteurs dans l'approvisionnement bio-local de la restauration collective ligérienne. L'exemple de Manger bio en Vendée et du Bio d'ici en Sarthe », *Pour*, n°227, p.251-257.
- Pernin J-L., 2014. « Le bio à la cantine. Impact sur les attitudes et comportements des parents d'élèves », *Économie rurale*, vol.339-340, n°1, p.113-127.
- Plateau L., Holzemer L., Nyssens T., Maréchal K., 2016, *Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts wallons*, Bruxelles, CEESE-ULB, rapport final, 304 p.
- Prigent-Simonin A.-H., Héroult-Fournier C. (dir.), 2012, *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Versailles, Quae-Educagri, col. Science en partage.
- Praly C., Chazoule C., Delfosse C, Mundler P., 2014. « Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires », *Géographie, Économie, Société*, vol.16, n°4, p.455-478.
- Quiryne E., 2014. « Les filières d'approvisionnement alimentaire en circuits courts, quel potentiel pour la restauration scolaire à Liège ? ». Liège, Université – HEC, *Mémoire de fin d'étude*, 90p.
- Rauw J., 2015. « Approvisionnement en circuits courts alimentaires et restauration grand public : freins et verrouillages. Etude de cas : la plateforme Li Terroir (Durbuy) ». Liège, Université – HEC Gestion, *Mémoire de fin d'étude*, 142p.
- Rallet A., Torre, A., 2004, « Proximité et localisation », *Economie rurale*, n°280, p. 25-41.
- Rimbaud A., Tabā S., de Verdellan S., Galtier G., Le Brun N., 2017. « REALISAB - Restauration Et Approvisionnement Local : Identifier des Systèmes Adaptés aux Besoins », *Innovations Agronomiques*, n°55, p.289-299.
- Talbot, D., 2010, « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie, Économie, Société*, vol. 12, n°2, p. 125-144.

- Torre A., Beuret J.-E. 2012, *Proximités territoriales*, Paris, Economica.

Sitographie

- <http://www.rmt-alimentation-locale.org/quelques-definitions>