



**Approvisionnement
local de la RHD,
structures d’intermédiation
& circuits courts de proximité
Une triade performante ?**

Perspectives de réflexions wallonnes...

I. Démarche de recherche : objet d'étude & concepts-clés

I. La Chaire Crelan : un double objectif

- ▶ Une recherche-action centrée sur les circuits courts alimentaires de proximité
 - Structuration des dynamiques et initiatives en circuits courts alimentaires de proximité (CCAP) sur le territoire wallon ;
 - Développement de modèles économiques organisationnels innovants, par et pour les acteurs des CCAP ;
- ▶ Une méthodologie basée sur un dispositif de co-création
 - Expérimenter des innovations méthodologiques dans des processus de réflexions transdisciplinaires
 - Reconnaître la légitimité et la pertinence des expertises et des savoirs issus des praticiens et des acteurs de terrain



Luc Versele, CEO de Crelan et Eric Haubruge, Vice-recteur de la faculté Gembloux Agro-Bio Tech – Ulg.



Sources : Convention de mise en place de la Chaire Crelan, signée le 20 février 2017

I. Un questionnement de recherche-action

- ▶ Une thématique centrale

Structuration et changement d'échelle des circuits courts alimentaires

- ▶ Un questionnement terrain, centré sur l'intermédiation avec la RHD

« Quels devraient être les contours d'un opérateur intermédiaire visant à faciliter la rencontre entre l'offre de produits en CCAP et la demande émanant des cuisines de collectivités et d'entreprises (RHD) ? »

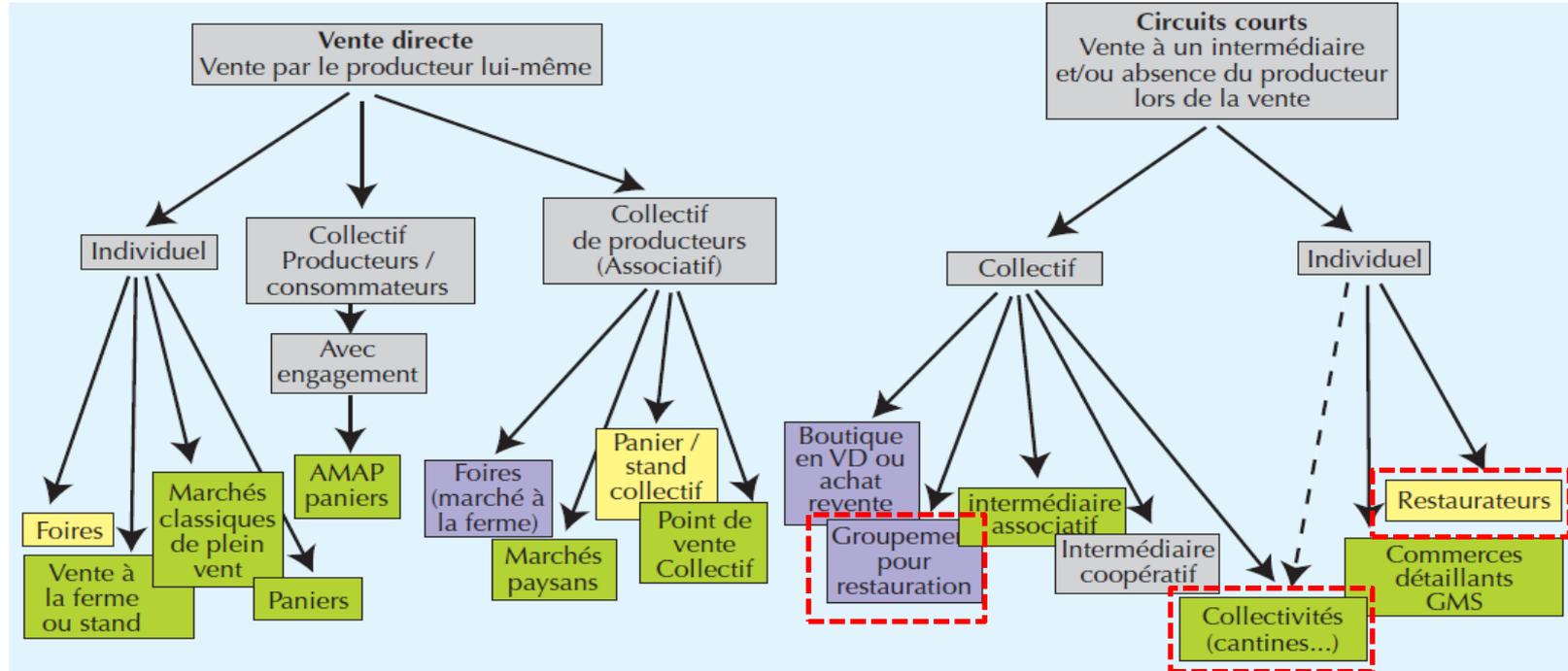
- ▶ Un questionnement scientifique, centré sur les proximités alimentaires

« Rôle des proximités territoriales en termes de performances dans ce changement d'échelle des CCAP, et plus globalement sur les filières agri-alimentaires wallonnes ? »

I. Un objet d'étude : l'intermédiation RHD



- Focus particulier sur interactions CCAP & Restauration hors domicile (RHD)



I. Un objet d'étude : l'intermédiation RHD



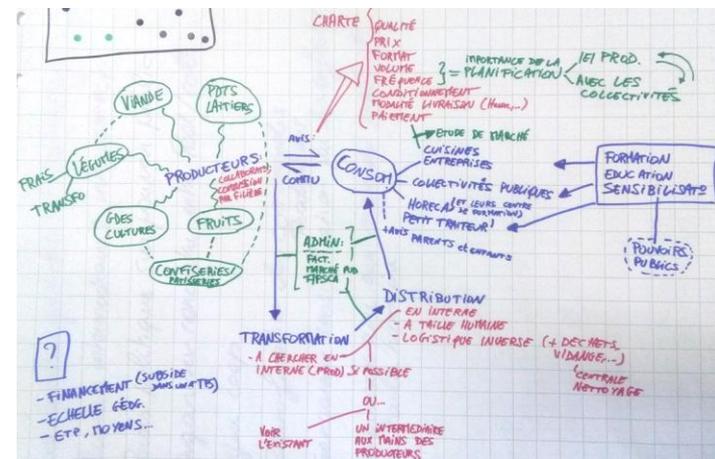
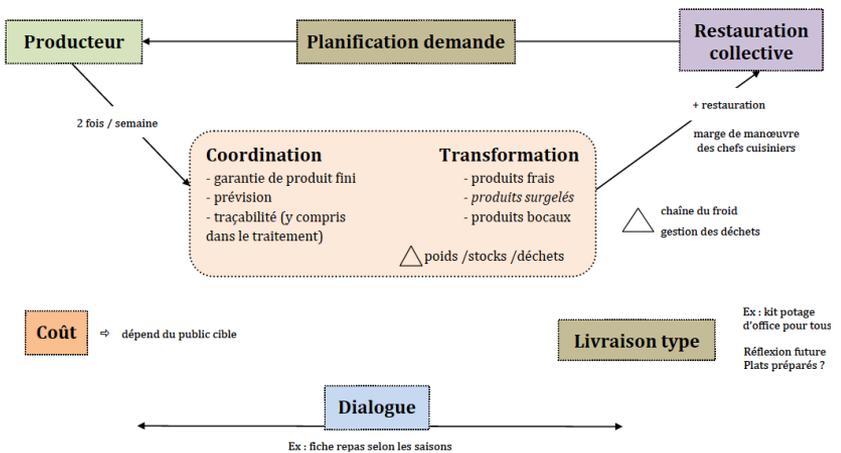
- ▶ Focus particulier sur interactions CCPA & RHD

Stratégies d'approvisionnement en produits locaux de qualité des secteurs de la restauration collective publique et commerciale privée (RHD)

- ▶ Compréhension de l'Offre (2018), puis de la Demande (2019)

Scénarisations autour de structures / opérateurs d'intermédiation dédiés

Sources : Atelier d'échange Collectivités, Namur, 25 janvier 2019



Sources : Rencontre décentralisée, Nasseigne, 5 mars 2018

I. Un cadre conceptuel d'analyse

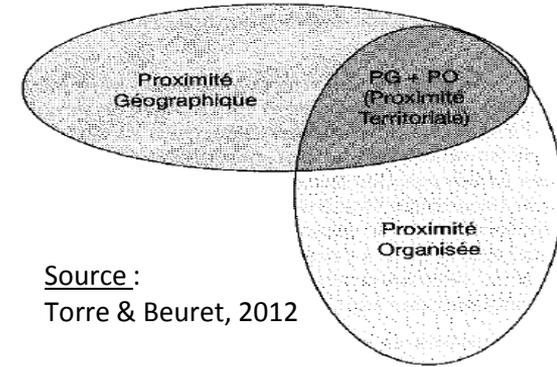


- Les proximités : une école de pensée francophone

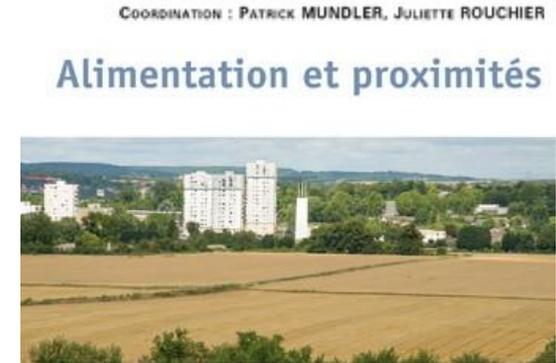
Des proximités territoriales

- *géographique* ↔ distance spatiale
- *organisée* ↔ agencement socio-économique

Couplée à des préoccupations croisées sur le terrain



Source :
Torre & Beuret, 2012



I. Un cadre conceptuel d'analyse



- ▶ Une application aux circuits courts alimentaires

6 dimensions de la proximité

Dimension spatiale	Dimension fonctionnelle	Dimension relationnelle	Dimension économique	Dimension politique	Dimension environnementale
Échelle géographique du circuit entre production et consommation	Moyen d'acheminer et d'adapter le produit de la production à la consommation	Moyen de renforcer les conditions de l'échange marchand : confiance, partage de valeurs, de connaissances, etc.	Relocalisation des flux économiques. Meilleure répartition de la valeur ajoutée, prix rémunérateurs, engagements réciproques, etc.	Modes de coordination partenariale ; Degré d'implication des acteurs ; Relations de pouvoir ; Gestion des conflits	Aménités en termes de biodiversité, paysages; Efficacité énergétique; Pratiques plus « écologiques » (AB)

Sources : Praly *et al*, 2014; Prigent-Simonin & Hérault-Fournier, 2012; Talbot, 2010; Avilés & Roque, 2005

II. Démarche de recherche : une méthodologie d'enquêtes de terrain

II. Une démarche méthodo. de terrain



► Processus d'enquêtes participatives de terrain

- entretiens semi-directifs auprès d'acteurs-clés (producteurs, cuisiniers, coordinateurs...)
- observation participante & focus group (réunions, initiatives, manifestations...)
- veille documentaire (littérature grise, presse, guides...)

Date	Structure & Lieu	Objet
28 nov 2018, 10h	AgroBioTech Gembloux	Projet Petite Légumerie en circuits courts : réflexions sur l'accompagnement scientifique
29 nov 2018, 11h	Paysans artisans, Collectif 5 C Floreffe	Projet de revue militante sur circuits courts et agriculture paysanne
11 déc 2018, 14h-15h30	CPAS de Fernelmont	Projet Petite Légumerie en circuits courts : pré-enquêtes sur les attentes collectives
13 déc 2018, 14h-15h30	Cuisine Athénée, Jemeppe/Sambre	Projet Petite Légumerie en circuits courts : pré-enquêtes sur les attentes collectives
8 janv 2019, 13h-14h	Namur	Echanges sur projets de CCP en lien avec la Chaire Crélan et le Crédal / Empreinte BW
05 fév 2019 13h45-14h45	AgroBioTech Gembloux	Point d'échanges sur activités Chaire Crélan (atelier Légumerie 5C) et projet Diversifem (aide technique- hygiène sur transfo F&L)
10 mai 2019 11h00	Boutique Paysan Artisan, Jambes	Présentation activités de coopérative Paysans Artisans - Collectif 5 C



II. Une démarche méthodo. de terrain



► Dispositif d'animation en co-création & en intelligence collective

- Ateliers d'échanges participatifs et réflexifs : saisir l'intentionnalité des acteurs

- Processus d'échange participatif structuré en 2 temps :

↳ questionnements sur l'approvisionnement local en RHD

↳ schéma organisationnel idéal (acteurs, prix, produits...)



La triade appréciative c'est...

1 raconteur qui décrit son idéal ;

1 interviewer qui le relance ;

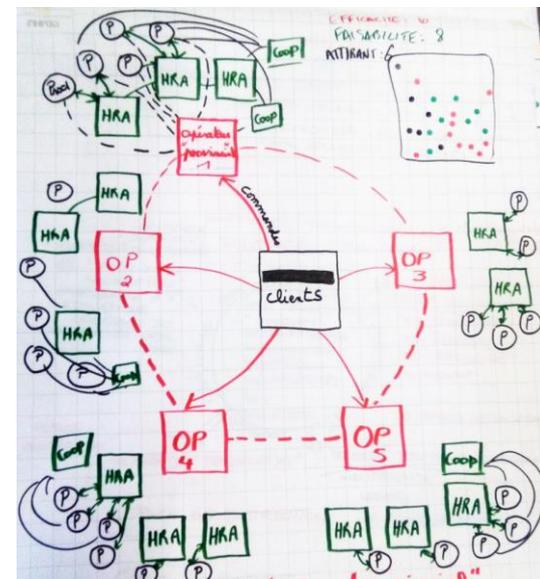
1 secrétaire qui restitue.

Puis les rôles s'inversent...

équipe
- 1 personne "ressource" qui connaît les producteurs et les acteurs qui centralisent les commandes
- 1 logistique par opérateur (relation hôtel-restaurant-producteur)

partenaires
producteurs, collectivités, provinces, coopérative, communes.

ressources
- Véhicules de transport (tempéré ou non).
- Lieu de stockage.
- Financement par les producteurs et les clients.
- Pouvoirs publics.



II. Analyse interactions CCPA–RHD : Offre



- ▶ 3 rencontres décentralisées ↔ offre RHD (2018)

Des acteurs cibles

- producteurs en circuits courts ;
- structures intermédiaires ;
- agents de développement & accompagnement agricole ;



3 lieux « ruraux » décentralisés sélectionnés

- Callenelle (27 fév. 2018)
- Nassogne (5 mars 2018)
- Strée-Modave (6 mars 2018)



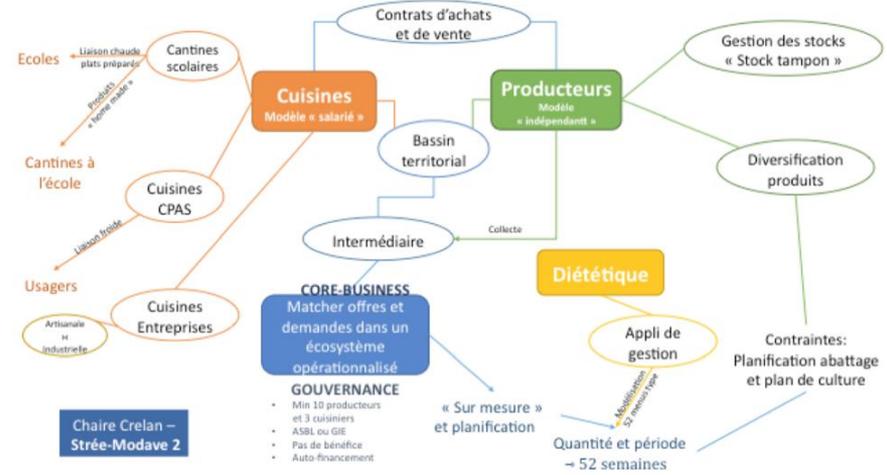
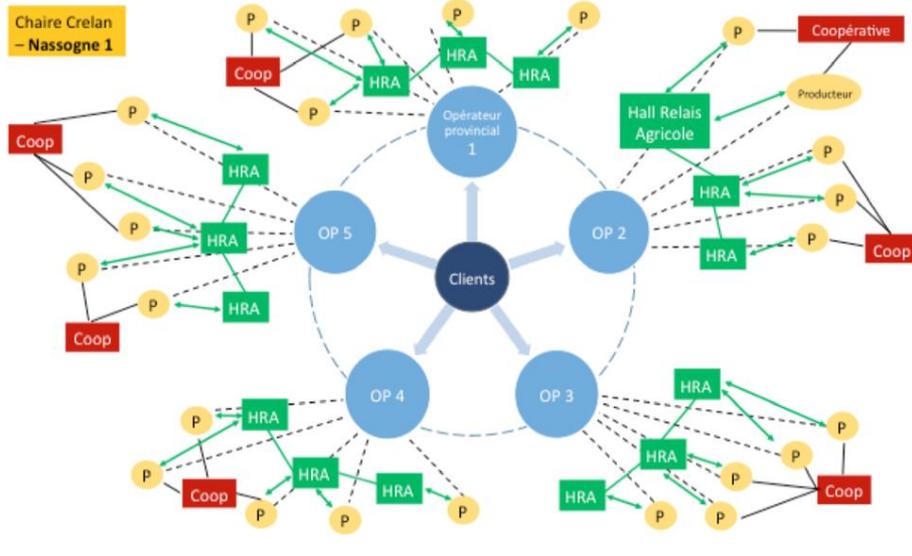
Sources : Rencontres décentralisées
Crelan, printemps 2018

II. Analyse interactions CCPA–RHD : Offre



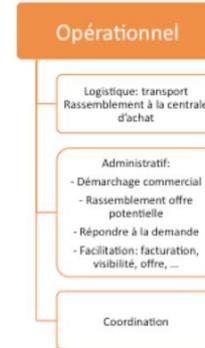
- ▶ 13 schémas organisationnels d'opérateurs intermédiaires

↳ 55 participants mixtes



Chaire Crelan – Strée-Modave 2

Chaire Crelan – Nassogne 2



II. Analyse interactions CCPA–RHD: Demande

- ▶ 3 ateliers participatifs ⇔ demande RHD (2019)

Des acteurs cibles

- agents de collectivités (cuisiniers, économes, direction...)
- restaurateurs et traiteurs / transformateurs
- producteurs et coopératives
- autres (scientifiques, élus locaux...)

... réunis en des lieux de rencontre précis

- ½ journée « Collectivités » (25 janv. 2019)
 - ½ journée « Restaurateurs-Traiteurs » (8 mars 2019) :
 - ½ journée d'échanges (17 oct. 2019) :
- projet d'approvisionnement transfrontalier



=> projet Petite Légumerie – Bocalerie

II. Analyse interactions CCPA–RHD: Demande

- 7 schémas organisationnels d'opérateurs intermédiaires

↳ 45 participants mixtes

Produits

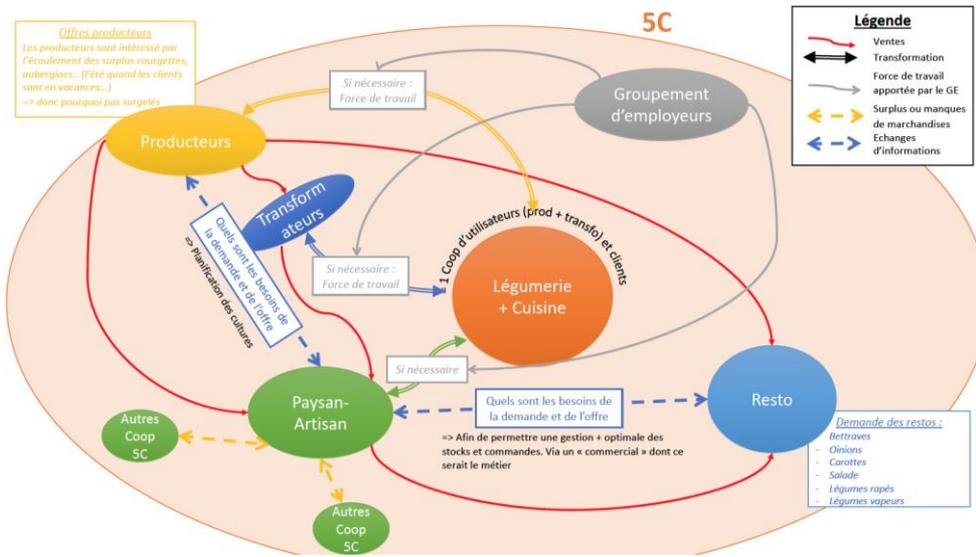
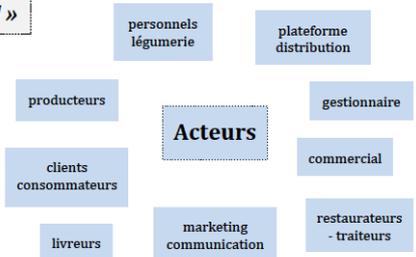
- large diversité : salades, herbes aromatiques, betteraves, oignons, PdT, courgettes, carottes, poireaux...
- conditionnement barquettes gastro
- variété : du brut à la 4^e gamme
- surcôt matière de 5-10% envisageable
- coefficient de marge entre 2,5 et 4,5

Prix

Objectif légumerie :
« un repas / un menu local hebdomadaire / mensuel »

Logistique

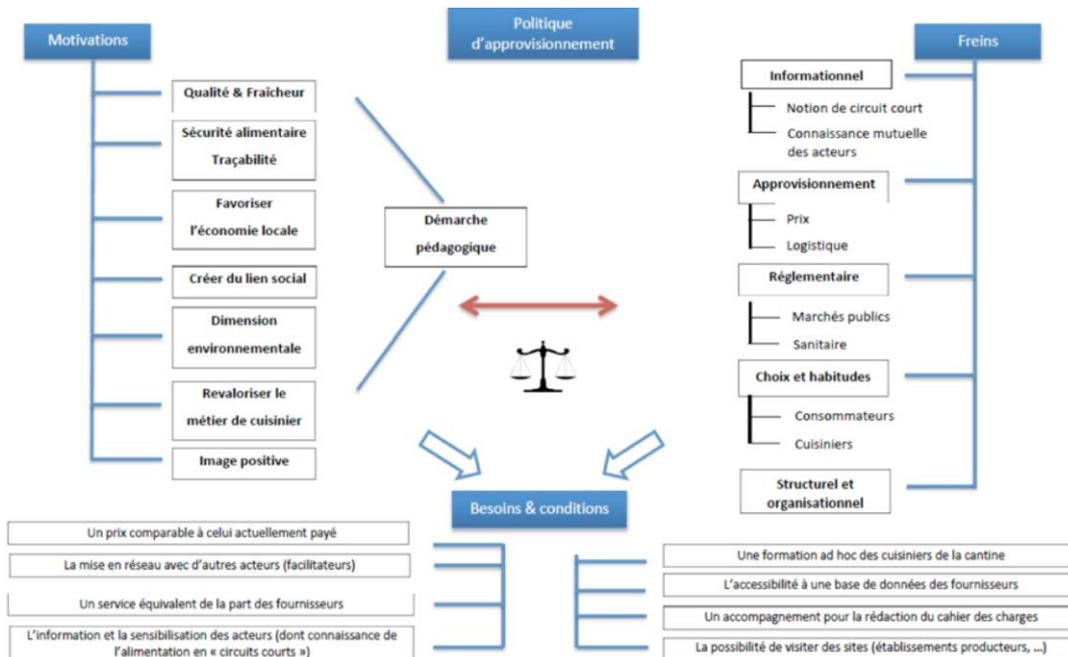
- commande directe en ligne (Internet, téléphone)
- véhicule adapté (frigorifique...)
- organisation des tournées en matinée
- commande min 2 jours/semaine
- catalogue et cadencier
- facturation mois/hebdo
- flexibilité & dépannage dans les produits
- livraisons sur place aux restaurateurs-traiteurs
- délais de commande de 2 jours à 1 semaine



III. Les performances territoriales d'opérateur(s) intermédiaire(s) dans les filières CCPA – RHD

III. Des performances de RHD en question...

- Mise à jour de (contre-)performances en CCPA & RHD sur le terrain wallon



OBSTACLES	LEVIERS
Inadéquation entre l'offre et la demande (quantité, diversité, transformation, temporalité, transport et livraison)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter une approche globale de réorganisation de la restauration collective ✓ Développer la connaissance mutuelle des acteurs du territoire ✓ Développer les compétences en interne ✓ User de compétences externes
Consommation des élèves (préférence des élèves, organisation des inscriptions, diversité des exigences alimentaires)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter une approche globale de réorganisation de la restauration collective ✓ Eduquer, sensibiliser le mangeur ✓ Réorganiser le service ✓ Adapter, repenser les repas
Administratif et légal (réglementation des marchés publics, normes AFSCA, normes nutritionnelles)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ User des leviers au niveau des cahiers des charges ✓ Accompagner les démarches administratives et légales ✓ Cultiver la confiance entre les acteurs
Temps (temps disponible et temps long du changement)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envisager les actions sur le long terme
Prix des repas (prix des produits locaux, coût de la main-d'œuvre)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter les repas ✓ Mettre en débat le prix des repas ✓ Définir différents critères d'attribution ✓ Aide financière de la part des pouvoirs publics
Faible marge de manœuvre entre les mains des acteurs individuels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter une approche globale de réorganisation de la restauration collective ✓ Développer la connaissance mutuelle des acteurs du territoire ✓ Interpeler les pouvoirs publics

III. Des performances de RHD en question...

- ▶ Mise à jour de points d'attention communs ↔ ateliers participatifs 2018-2019
 - Multifonctionnalité/rassemblement et gestion des contraintes logistiques, administratives, ... (AFSCA, marchés publics, recherche clients...) + Centralisation, gestion et planification offre-demande
 - Stratégie globale commune/charte/engagement
 - Nœud communicationnel (facilitateur, espace de dialogue et de concertation)
 - Prix juste et transparent pour toutes les parties
 - Forme de coopérative (permettant la mutualisation des ressources)
 - Aire géographique pertinente (selon le bassin de production, à taille humaine, ...)
 - Conscientisation et importance du rôle des pouvoirs publics
 - Sensibilisation des consommateurs et clients (collectivités, élèves, ...)
 - Diversification de l'offre et de la demande
 - Fédération/rassemblement de producteurs (qui potentiellement finance l'intermédiaire)
 - Importance du maintien du lien entre producteurs et consommateurs (via des rencontres)
 - Gestion financière qui évite les surcoûts liés à l'intermédiaire
 - Moyens techniques performants et adaptés (via une application informatique de gestion ?)

III. Des performances de RHD en question...



- ▶ Stratégies d'approvisionnement local-durable de RHD wallonne :
4 axes de performances

1. Produits

- ↳ Gamme : calibre ? bruts ? lavés et épluchés ? surgelés ? appertisés (bocaux soupes, coulis...) ? sous vide (barquettes ?) grammage ? quantité ?
- ↳ Variété : dizaine ; ancienneté ; saisonnalité ; fraîcheur ; gouteux
- ↳ Local : définition de l'échelle (commune , agglo, province...) ? Aire de production ? de chalandise ?
- ↳ Traçabilité : respect normes Afsca ; hygiène ? label (bio) ?
- ↳ Image positive

2. Logistique

- ↳ Livraison sur place : véhicule réfrigéré ? délais ? fréquence ? régularité (hebdo)
- ↳ Gestion des stocks (appui HRA) ? emballages & déchets ?
- ↳ Gestion informatisée / téléphonique des commandes
- ↳ Planification / calendrier : semis & cultures ; commandes & menus
- ↳ Equipements-matériels de l'outil légumerie ?
- ↳ Besoin personnel (groupement employeur, secteur social) ?
- ↳ Plateforme d'approvisionnement physique ? Numérique ?

III. Des performances de RHD en question...



- ▶ Stratégies d'approvisionnement local-durable de RHD wallonne :
4 axes de performances

3. Prix et Coûts

- ↳ Facturation centralisée ? mensualisée ?
- ↳ Coût matière (souvent > 2€) ; surcôt possible 5%
- ↳ Coût de fonctionnement : prise en charge de l'énergie ? du personnel ?
- ↳ Transparence dans répartition des coûts & des marges
- ↳ Budget différent des cantines selon établissements
- ↳ Dimensionnement humain (rentabilité)

4. Acteurs et Partenariats

- ↳ Besoin de sensibilisation – éducation – formation-
rencontre (personnels, élèves, parents, agriculteurs...)
- ↳ Modalités de regroupement Producteurs ? Cantines ?
- ↳ Implication interne établissement : direction, économat,
cuisiniers & cantiniers, professeurs...
- ↳ Implication puissance publique : impact du Green deal ;
marchés publics
- ↳ Charte d'engagements de valeurs
- ↳ Représentant commercial / marketing ?
- ↳ Responsables de l'outil ? Statut juridique ?

III. Performances territoriales & proximités



- ▶ Stratégies d'approvisionnement local-durable de RHD wallonne : 5 dimensions

1. dimension géographique

- ↳ Quelle(s) échelle(s) d'ancrage ?
- ↳ Quel(s) emboitement(s) possible(s) ?

2. dimension relationnelle

- ↳ Quelles missions et finalités ?
- ↳ Quel(s) type(s) de communication – sensibilisation ?
- ↳ Quel(s) type(s) de formation – éducation ?

3. dimension politique

- ↳ Quels partenariats développés ? Quels acteurs impliqués ?
- ↳ Quel(s) statut(s) juridique(s) ?
- ↳ Quelle(s) modalité(s) de gouvernance ?

4. dimension fonctionnelle

- ↳ Quelle(s) organisation(s) logistique(s) ?
- ↳ Quelle(s) gestion(s) administrative(s) ?
- ↳ Quels outils marketing / commerciaux ?
- ↳ Quels canaux de distribution ?

5. dimension économique

- ↳ Quels financements ? Quels revenus ?
- ↳ Quelles ressources ? À quels coûts ?
- ↳ Quel(s) indicateurs de réussite ?

III. Performances territoriales & proximités



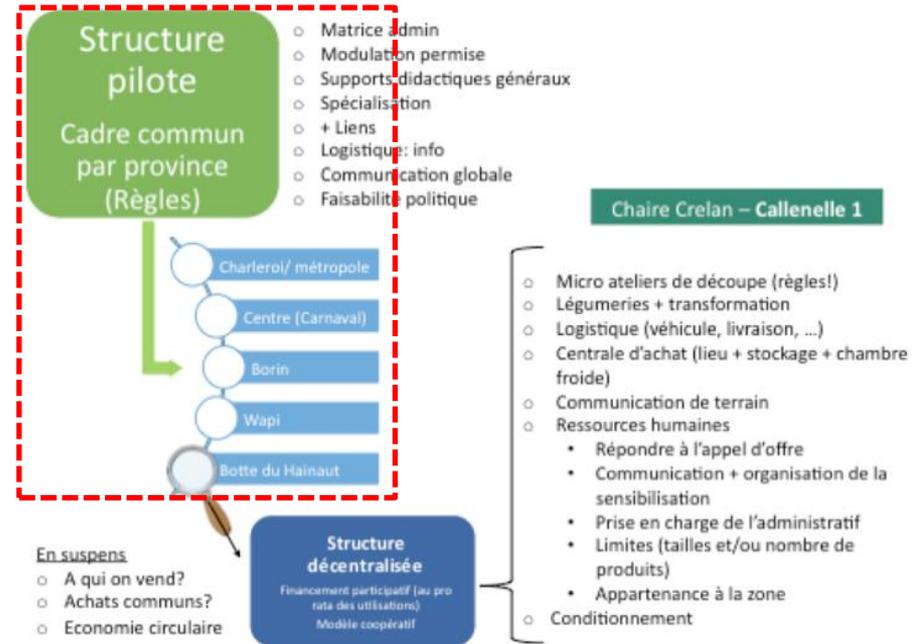
- ▶ Un dimensionnement géographique « provincial »

Ancrage spatial souvent provincial

- Bassin de production suffisamment large et varié
- Aire de chalandise & clientèle plus importante

Souplesse scalaire

- Logistique de proximité entre acteurs
- Champ d'action parfois « régional » (Wallonie, territoires frontaliers)



III. Performances territoriales & proximités



- ▶ Une triple dimension relationnelle et partenariale

Communication et relais d'information

- Renforcement des liens producteurs - cuisiniers
- Développement d'outils (newsletters, visites...)

Sensibilisation des acteurs

- Charte d'engagement entre parties prenantes
- Partenariats avec collectivités territoriales, restauration commerciale, organismes agricoles...

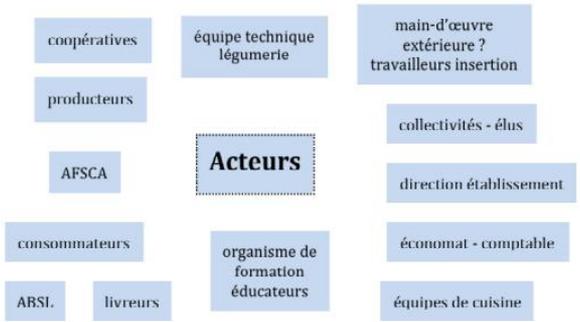
Formation – Education

- changement des habitudes
- producteurs / cuisiniers / élèves (et parents)

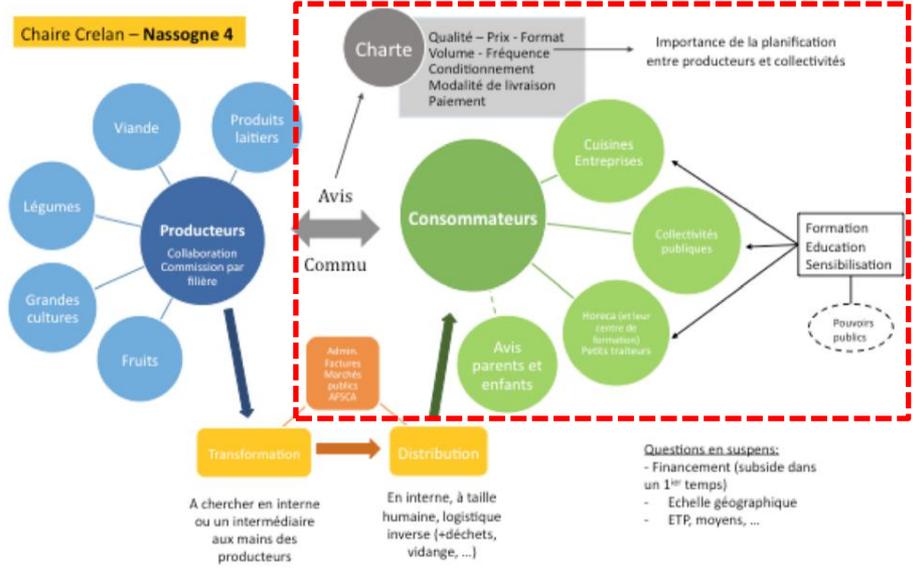
III. Performances territoriales & proximités



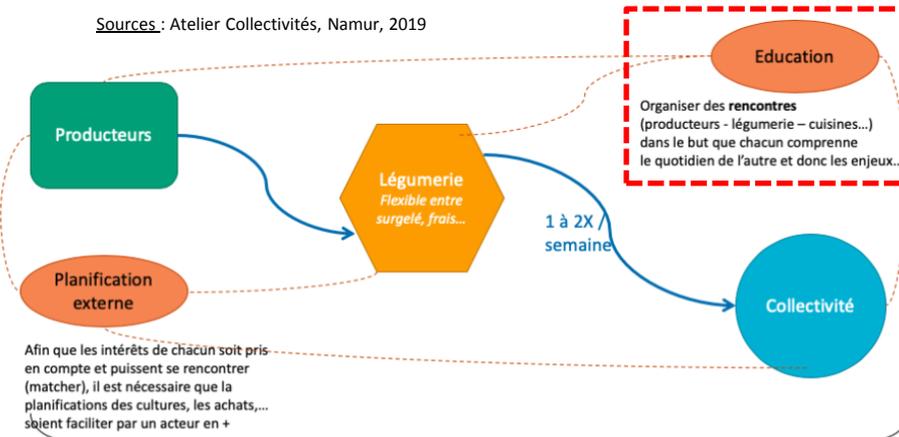
- ▶ Une triple dimension relationnelle et partenariale



Chaire Crelan – Nassogne 4



Sources : Atelier Collectivités, Namur, 2019



Afin que les intérêts de chacun soit pris en compte et puissent se rencontrer (matcher), il est nécessaire que la planifications des cultures, les achats,... soient faciliter par un acteur en +

Charte
Nécessité d'une charte pour lier toutes les parties prenante

III. Performances territoriales & proximités



► Une triple dimension fonctionnelle

Organisation logistique (*niveau infra*)

- Collecte au champ et livraison en cuisines
- Pré-transformation et conditionnement ↔ outils mutualisés (halls-relais, légumeries...)
- Aide technique sur planification (cultures, menus...)

Gestion administrative (*niveau méta*)

- Cahiers des charges (allotissement, normes)
- Facturation centralisée / Application Internet
- Contrat de vente
- Ressources (humaines, techniques...)

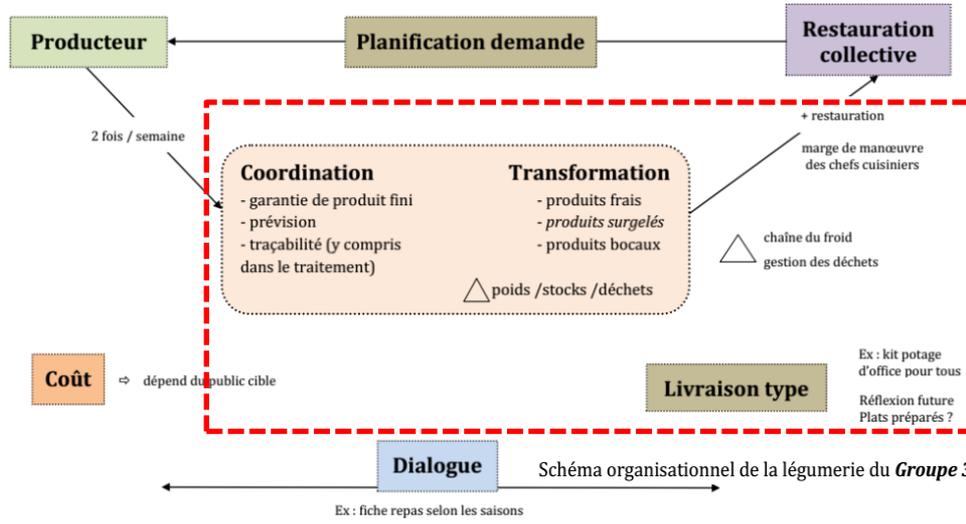
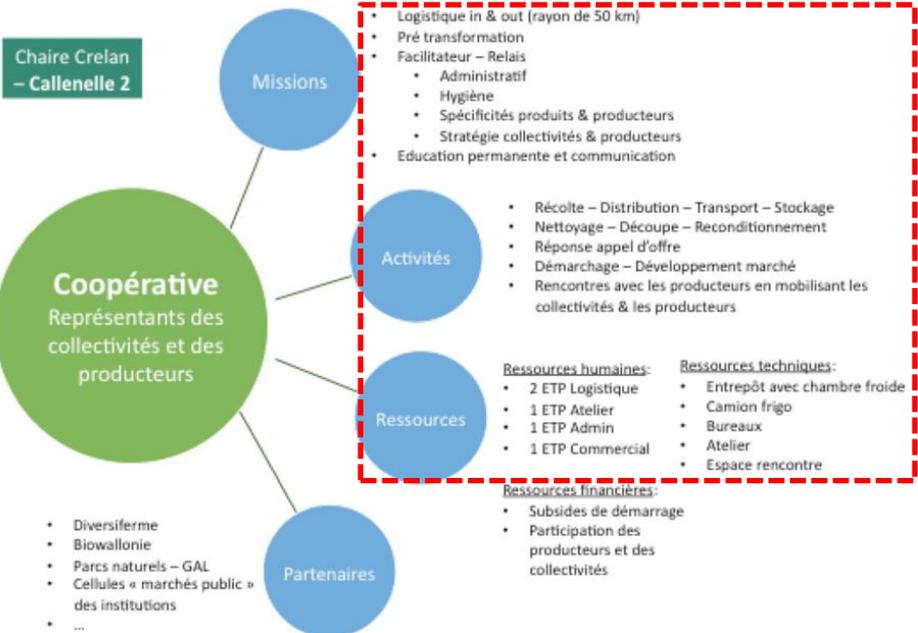
+ Démarchage - prospection commerciale - marketing

III. Performances territoriales & proximités



► Une triple dimension fonctionnelle

Chaire Crelan
– Callenelle 2



III. Performances territoriales & proximités



- ▶ Une dimension économique « incomplète »

Sources de financements opposées

- Publiques : subsides collectivités lors de phase amorçage (aide investissement, soutien de cours)
- Privées : autofinancement (producteurs/coop.), crowd funding citoyen, reversement % marges

Prix et Coûts en suspens...

- Entente sur prix équitables transparents
- Coûts d'achats/vente des produits ? Coûts de fonctionnement ?
- ↳ %des ventes ? Fréquence utilisation ?

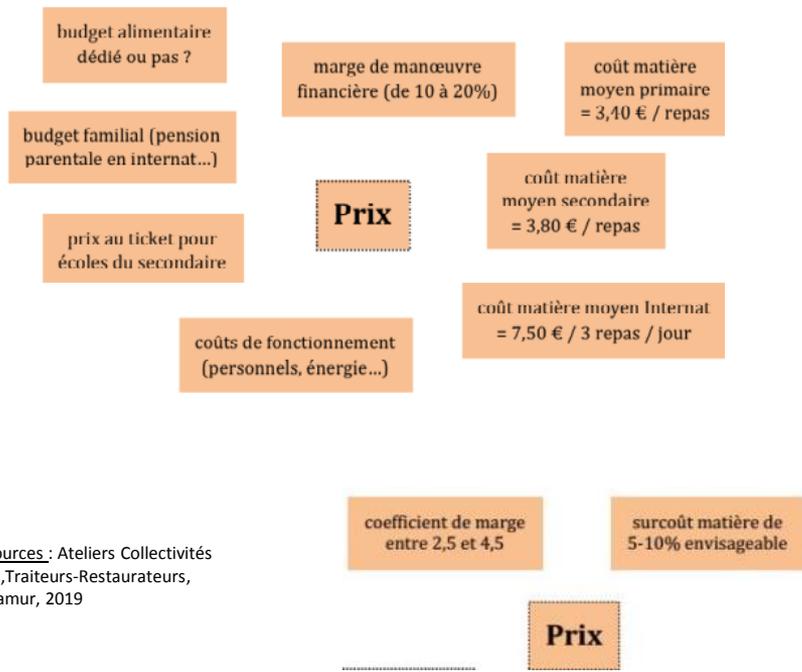
Indicateurs de réussite

- Fréquence des menus locaux artisanaux dans les cantines
- Evolution croissante des volumes de vente
- Nombre de consommateurs impactés

III. Performances territoriales & proximités



► Une dimension économique « incomplète »



Subsides?

- pour la ≠ de marges entre prod. industriels et artisanaux
- Justifier: + cher mais + de qualité
- Aide à l'investissement

Moyens commerciaux

- Recettes, menus
- Valeur – sens
- Promotion du producteur (vidéo)
- Démarchage collectivité

Revenu

- Réserves/investissement (sur 5 ans)
- Dividende aux coopérateurs (si possible)

Structures des couts

- Prix aux producteurs décidés ensemble
- Salaires

Ressources financières:

- Subsides de démarrage
- Participation des producteurs et des collectivités

Sources : Ateliers Collectivités & ,Traiteurs-Restaurateurs, Namur, 2019

Sources : Rencontres Crelan, 2018

IV. Conclusion

Éléments de discussion & perspectives

IV. Des pistes de performances à creuser...



▶ Activation hétérogène des proximités alimentaires

○ Similitudes des modèles :

- *Relationnel* : communication, sensibilisation
- *Fonctionnel* : administratives, logistiques
- *Spatial* : échelle provinciale

○ Divergences des modèles :

- *Économique* : sources financement ? structures & répartition des coûts ?
- *Politique* : partenariats ? conflits ? statut juridique ? représentativité ?
- *Environnemental* : ????? (bio ?)

Synthèse - 13 schémas organisationnels	C1	C2	C3	C4	N1	N2	N3	N4	SM1	SM2	SM3	SM4	SM5
Création d'une (ou plusieurs) nouvelle structure													
Se baser sur des structures déjà existantes													
Plusieurs niveaux de hiérarchie dans l'opérateur													
Zone d'action/territoire défini													
L'opérateur prend en charge de l'administratif (dont normes hygiènes, ...)													
L'opérateur prend en charge les aspects logistiques													
L'opérateur sensibilise les consommateurs (enfants, ...) et/ou cuisiniers													
L'opérateur prend en charge une pré-transformation des produits													
L'opérateur prend en charge la facilitation et la communication dans les deux sens													
Financements (en partie) publics													
Auto-financement (ou en partie)													
Création d'une charte qualité, valeurs, ...													
L'opérateur est basé sur un rassemblement de producteurs													
L'opérateur est basé sur un rassemblement de cantines													
L'opérateur est basé sur un rassemblement de producteurs et de cantines													
L'opérateur prend la forme d'une coopérative													
L'opérateur prend la forme d'une ASBL ou sa forme juridique n'est pas spécifiée													
Inclusion du politique dans le projet													

IV. Des pistes de performances à creuser...



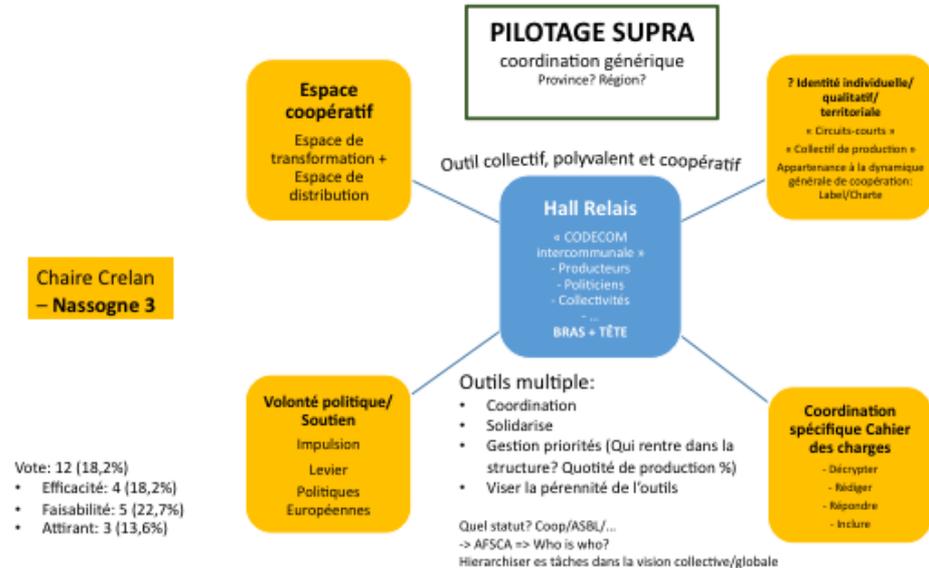
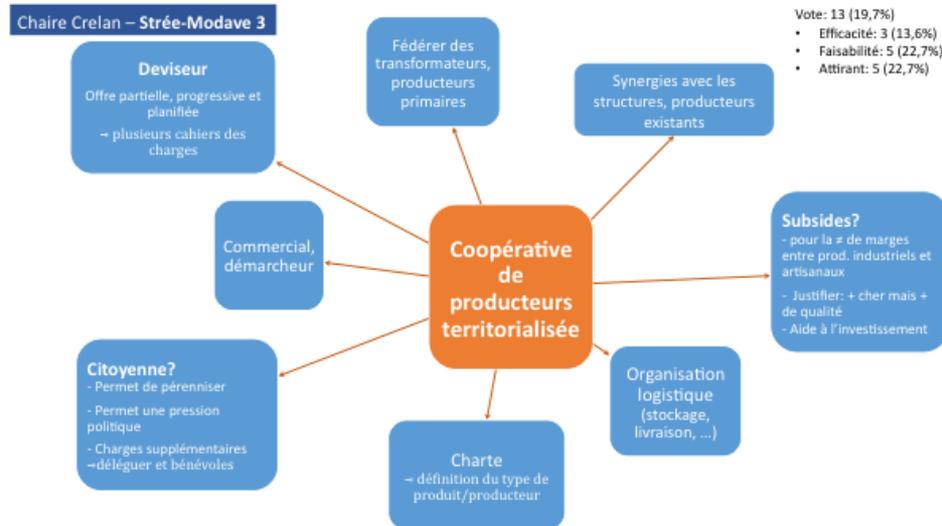
- ▶ Activation hétérogène des proximités alimentaires n dynamiques
- Dimension Spatiale :
 - Délimitation locale ? Territoire d'action ? Emboîtement scalaire ?
- Dimension Relationnelle :
 - Affinage de missions et valeurs ? Modalités d'action ; d'interconnaissance ; d'adaptation ?
- Dimension Fonctionnelle :
 - Degrés & formes de mutualisation ? Place de l'intermédiation ? Coopération logistique ?
- Dimension Economique :
 - Affinage construction prix & coûts ? Viabilité temporelle des opérateurs ? Diversification ?
- Dimension Politique :
 - Capacité de participation actorielle (producteurs) ? Régulation conflits & concurrences ?

IV. Des pistes de performances à creuser...



- ▶ Performance empirique des modèles organisationnels d'intermédiation

- 3 critères de classement ⇔ Offre : Efficacité / Faisabilité / Attractivité



IV. Des pistes de performances à creuser...



- ▶ Performance empirique des modèles organisationnels d'intermédiation

- Pas de modèle unanime ↔ offre
 ↪ mise en tension des 3 critères
 (Efficacité / Faisabilité vs. Attractivité)

Tableau comparatif des votes exprimés par modèle à Strée Modave

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

Tableau comparatif des votes exprimés par modèle à Callenelle

	Efficacité	Faisabilité	Attractivité
<i>Modèle 1</i>	17,7 % (3 votes)	0 % (0 vote)	58,8 % (10 votes)
<i>Modèle 2</i>	47,1 % (8 votes)	0 % (0 vote)	0 % (0 vote)
<i>Modèle 3</i>	0 % (0 vote)	76,5 % (13 votes)	5,9 % (1 vote)
<i>Modèle 4</i>	41,2 % (7 votes)	23,5 % (4 votes)	35,3 % (6 votes)
Votes totaux	100 % (17 votes)	100 % (17 votes)	100 % (17 votes)

Tableau comparatif des votes exprimés par modèle à Nassogne

	Efficacité	Faisabilité	Attractivité
<i>Modèle 1</i>	47,6 % (10 votes)	38,1 % (8 votes)	28,55 % (6 votes)
<i>Modèle 2</i>	19,05 % (4 votes)	19,05 % (4 votes)	9,5 % (2 votes)
<i>Modèle 3</i>	19,05 % (4 votes)	23,8 % (5 votes)	19,05 % (4 votes)
<i>Modèle 4</i>	14,3 % (3 votes)	19,05 % (4 votes)	42,8 % (9 votes)
Votes totaux	100 % (21 votes)	100 % (21 votes)	100 % (21 votes)

IV. Des pistes de performances à creuser...



▶ Test d'outil d'appropriation opérationnel en ateliers participatifs

- Business model canevas (BMC)

↳ Approche Filières (H1)

- Fruits et Légumes // Produits laitiers et Carnés

- Production / Consommation

↳ Approche Territoires (H2)

- Agglomérations // Communes rurales

- Production / Consommation

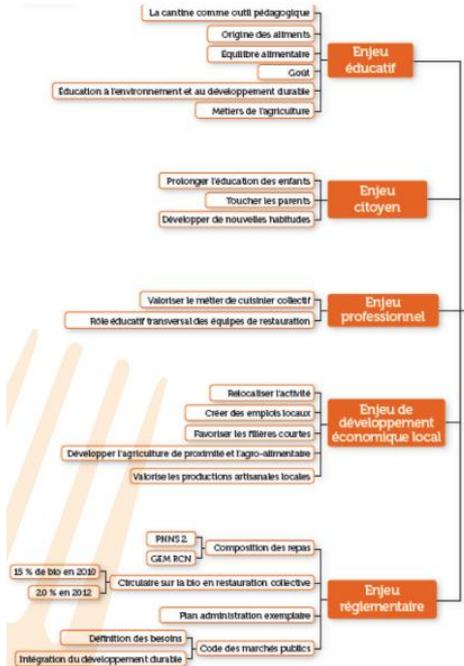
Partenaires clés	Activités clés	Offre (proposition de valeur)	Segments de clientèle	Relation client
<ul style="list-style-type: none"> - Producteurs - Laitiers (Coopératives) - Transformation (EFT) - Consommation (EFT) - Logistique - Vente - Finance - MARQUE DÉMOS 	<ul style="list-style-type: none"> - Stockage - Collecte - Distribution - 1^{re} transformation (Légumes) Laitiers - Décaje - Conditionnements - Consommation - Contact produits - Planning Collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistique - Collecte (HUB) - Stockage - 1^{re} Transformation - Commercial - Distribution - Administration / Facturation - Sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Collectivités (CPMS - PMS - Ecoles - Entreprises) - RESTAURATEURS - EPICERIES SOCIALES 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrés à la Coopérative <ul style="list-style-type: none"> ↳ Qualité ↳ Prix (raisonnable) négocié ↳ Spécialité / Marché public
<p>Gouvernance</p> <p>Coopérative (producteurs + partenaires + Clients)</p> <p>→ Part. producteurs / clients</p>	<p>Ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hall relais - Camions (Pays) - Machines - Partenaires agricoles - Chauffeurs - Contacteurs / clients - Formation 	<p>Utilité sociale (Mission)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantie en marché local aux producteurs à un prix juste (consommateurs) 	<p>Canaux de distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> - COOPÉ - COLLECTE - HUB - COLLECTIVITÉS 	
<p>BMC n°7 (Territoires – Rural – Production)</p>				
<p>Structure des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> → Personnel → Salaires → Matières → Énergie → Charges (eau) → Stock (matières premières) → Logistique (transport) 		<p>Sources de revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> → Subvention AIV Hall Relais (Bois) → Subvention aide à l'emploi → Subvention personnelle - communale → Prix vente → Capital - consommateurs → ... 	<p>Critères de réussite</p> <ul style="list-style-type: none"> - Couple de Coordination <ul style="list-style-type: none"> - Spécification Matière (Eco-citoyen - Consommation...) - Compétences - Vision forte - valeur - limiter la zone géographique - Taille humaine 	

IV. Des pistes de performances à creuser...



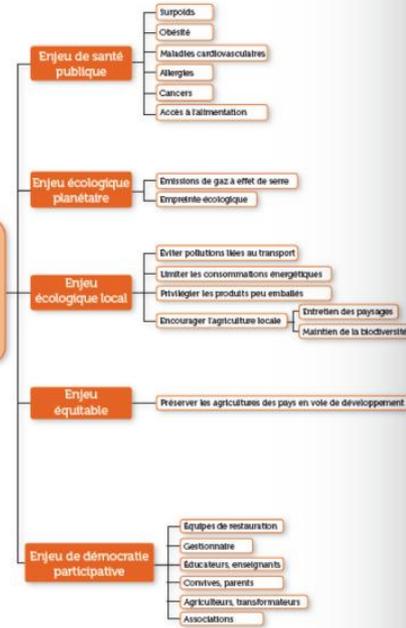
Approche multi-critères de performance / viabilité

- Bien-être / Qualité de vie
 - *Reconnaissance sociale & professionnelle des acteurs*
 - *Revalorisation économique*
- Développement local
 - *Tissu agricole*
 - *Animation territoriale*
- Respect environnement
 - *Efficience énergétique*
 - *Pratiques de qualité (bio)*



○ Enjeux

Encourager une restauration de qualité, respectueuse des hommes, de leur santé et de l'environnement, est un projet « qui pense global et agit local »



“Performances des circuits courts/proximité. Définitions et enjeux”
13^e JRSS, Ecole d’Ingénieurs Sciences Agro, Bordeaux, 12-13 déc. 2019



Merci de votre attention...