

Les circuits courts multi-acteurs : l'émergence d'organisations innovantes

Jean-Guillaume Messmer, École Centrale Paris

jgmessmer@gmail.com

À côté des marchés de plein air et ventes à la ferme, à côté des initiatives de consommateurs, coopératives et Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP), on peut observer depuis peu l'organisation de circuits courts multi-acteurs. Leur fonctionnement parfois s'adosse aux circuits longs, parfois à l'économie sociale et solidaire, parfois innove dans l'accès aux financements. Unir les forces, chercher l'aide de nouveaux partenaires, emprunter et adapter les outils des circuits longs, utiliser web et informatique en particulier : ces circuits courts inventent de nouvelles solutions à des difficultés classiques.

La Mission d'anticipation Recherche et Société (MaR/S) de l'INRA ne pouvait que s'intéresser au sujet lorsque Jean-Guillaume Messmer nous a proposé d'analyser ces innovations sous l'angle de la logistique, talon d'Achille des circuits courts, et pourtant si peu objet de réflexion, ni même d'optimisation. Élève ingénieur en troisième année à l'École Centrale Paris, Jean-Guillaume a passé quatre mois au sein de la MaR/S pour analyser sur le terrain ces circuits courts multi-acteurs, avec le soutien de Christine Aubry et de Jean-Baptiste Traversac (unité SADAPT de l'INRA) et de Barbara Redlingshöfer (MaR/S). Nous publions ici une version courte de son travail.

Le rapport intégral* pourra être téléchargé sur le site de la MaR/S (<http://www7.inra.fr/lecourrier/>) ou être demandé à l'auteur (*jgmessmer@gmail.com*).

*Messmer J.G., 2013. Les circuits courts multi-acteurs : émergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires. INRA MaR/S, Paris, 69 p.

Depuis une dizaine d'années, la France, comme d'autres pays avant elle, a vu se développer un engouement fort pour les circuits courts alimentaires.

Rappelons qu'une définition officielle du circuit court a été établie en 2009 par le ministère de l'Agriculture¹ : il s'agit d'un « mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire entre l'exploitant et le consommateur. »

Aujourd'hui, un peu plus du cinquième des agriculteurs français pratiquent au moins une forme de circuits courts. Si les marchés de producteurs et la vente à la ferme restent les formes les plus répandues et si les associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) – qui comptent 60 000 adhérents en 2011 répartis dans 1200 AMAP en France – sont sans doute les plus médiatisées, il existe pourtant bien d'autres modes d'organisation qui peuvent être désignés comme des « circuits courts ». C'est le cas des points de vente collectifs, de la vente par internet, de la restauration hors domicile sans intermédiaire, etc.²

1. <http://agriculture.gouv.fr/developper-les-circuits-courts>

2. Voir Chaffotte L., Chiffolleau Y., 2007. Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie. *Les Cahiers de l'Observatoire CROC*, 1, p.8

La demande est là. D'après un sondage réalisé début 2013 par le cabinet Natural Marketing Institute pour le compte de l'association de consommateur Consommation, logement et cadre de vie (CLCV), près de trois quarts des consommateurs français apprécient de pouvoir participer au développement de leur région *via* leurs achats. Cet engouement pour le local pourrait être renforcé à la suite du scandale de février 2013, lorsque de la viande de cheval a été trouvée en lieu et place de viande de bœuf dans des plats préparés par l'industrie et ce, dans toute l'Europe.

De nombreux agriculteurs hésitent toutefois encore aujourd'hui à se lancer dans les circuits courts. Ils les jugent trop « chronophages » ou pas assez professionnalisés. Par manque de temps, de compétences ou de bons partenaires, des producteurs mal accompagnés n'ont pas la possibilité de mettre en place des organisations plus réfléchies ou n'arrivent pas à les pérenniser.³ En optant pour les circuits courts, les agriculteurs sont en effet obligés de trouver des solutions pour transformer, conditionner, stocker, transporter et vendre leurs produits. Un ensemble de tâches d'ordres logistique et organisationnel qui constitue une barrière à l'entrée sur le marché des circuits courts pour nombre d'exploitants.

3. Voir Aubry C., Bressoud F., Petit C., 2011. Les circuits courts en agriculture revisitent-ils l'organisation du travail dans l'exploitation ? In : Béguin P., Dedieu B., Sabourin E. (Dir.). *Le travail en agriculture : son organisation et ses valeurs face à l'innovation*. L'Harmattan, Paris, 304 p.

Partant de ce constat, divers organismes (associations, collectivités territoriales ou entreprises) ont décidé de venir accompagner les producteurs en leur proposant des solutions concrètes pour faciliter la mise en marché en circuits courts. Ces solutions se présentent sous la forme d'un partenariat entre le producteur et l'organisme.

Nous sommes allés à la rencontre de quinze de ces organismes d'accompagnement afin de comprendre, modéliser et analyser la logistique mise en place (encadré 1). Au fil de nos entretiens, il est apparu qu'en plus de la logistique *stricto sensu* (transport, stockage, conditionnement), la coordination de l'ensemble des parties prenantes du projet, l'utilisation de moyens de communication pertinents à l'échelon régional ou la prise en charge de la vente constituaient également des éléments proposés par les organismes d'accompagnement.

Dans la suite de cet article, ces partenariats entre un ou plusieurs producteurs et un ou plusieurs organismes d'accompagnement seront nommés circuits courts multi-acteurs.

Nous les définissons comme des initiatives de circuits courts pour lesquels un ou plusieurs agriculteurs sont accompagnés – en termes de logistique, d'organisation, de communication, de financement, etc. – par une ou plusieurs autre(s) structure(s), publique(s) ou privée(s), et ce, afin de faciliter la vente de leur production.

À travers cet article, nous proposons de cerner les éléments de construction, de structuration et de croissance potentielle des projets de circuits courts multi-acteurs qui semblent prometteurs pour développer les circuits courts à plus grande échelle.

Après avoir précisé les motivations des instigateurs de ces initiatives, nous détaillerons les éléments caractéristiques des circuits courts multi-acteurs au travers d'une analyse verticale chronologique. Dans une dernière partie, nous exposerons les facteurs clés du succès de ces projets et les difficultés majeures auxquelles ils doivent faire face. Puis nous conclurons sur l'avenir de ces initiatives ainsi que sur les leviers d'amélioration (analyse transversale).

Les motivations des initiatives multi-acteurs

Avant de nous pencher sur la manière dont les organismes d'accompagnement s'associent

Encadré 1. La méthode de l'étude (Messmer, 2013)

Nous avons sélectionné un panel d'initiatives répondant à la définition que nous avons posée de circuits courts multi-acteurs et qui présentent des degrés de structuration différents. L'étude menée sur quatre mois a ainsi permis d'interroger *via* des entretiens *de visu* une quinzaine de coordinateurs de projets de circuits courts multi-acteurs. Nous avons volontairement choisi des initiatives dans diverses régions françaises (Île de France, Alsace, Pays de la Loire, Centre, Haute-Normandie) et divers cantons suisses (Vaud, Genève) et privilégié leur complémentarité par rapport à nos centres d'intérêts. Elles visent une clientèle des milieux urbains ou périurbains au sein d'agglomérations de tailles moyennes à grandes.

Selon les cas étudiés, la structure d'accompagnement des agriculteurs est une collectivité locale, un cabinet de conseil, une association, un groupement d'agriculteurs, un prestataire de service (logistique et organisationnel) ou encore une entreprise de transformation de produits. Pour chacun des cas étudiés, l'ensemble du projet a été abordé lors des entretiens. L'accent a été mis sur les questions de la chaîne logistique et organisationnelle (transport, stockage, conditionnement et vente). Nous avons interrogé les responsables de projet selon trois axes : le projet dans sa globalité, les aspects techniques et leur point de vue personnel. Le guide d'entretien est disponible en annexe du rapport complet, voir <http://www7.inra.fr/lecourrier/>

Les questions générales portaient sur l'histoire du projet – motivation, argent mobilisé, structuration, parties prenantes, outils – sur son évolution et sur les canaux de distribution choisis. Les questions techniques s'attachaient à l'ensemble des étapes de la chaîne logistique à savoir la production, la transformation, le conditionnement, le stockage, le transport, la vente, le marketing et la logistique de retour (information et flux physique).

Il s'agissait en particulier de cerner quels acteurs, quels outils et quelles idées étaient utilisés aux différentes étapes de la chaîne. Enfin, nous avons interrogé les coordinateurs sur les forces et les faiblesses de leur projet et leur avons demandé leur point de vue sur les besoins d'accompagnement des agriculteurs en circuits courts, sur les innovations réalisées et comment ils voyaient l'avenir de leur initiative.

aux producteurs, nous avons voulu savoir pourquoi elles le faisaient. De nombreuses réponses ont été apportées à cette question. Si bien sûr la croissance du marché des circuits courts en est une, il existe souvent d'autres raisons.

Huit des quinze organismes rencontrés considèrent que leur raison d'être est avant tout l'aide à l'agriculteur. Cela se traduit par trois points clés. D'une part, construire avec lui un projet global de circuits courts : coécrire des contrats de ventes, lui faciliter la fixation d'un prix cohé-

rent avec le marché, permettre le regroupement avec plusieurs producteurs et animer le projet. Ensuite, libérer du temps à l'agriculteur afin qu'il puisse se concentrer sur son cœur de métier, la production agricole. Enfin, pour certains, lui offrir un débouché qui, s'il se convertit au bio, lui permettra, pendant sa phase de conversion, de vendre au prix du bio sans être encore certifié.

L'aspect social est l'un des principaux arguments mis en avant pour valoriser les circuits courts sans intermédiaire (AMAP, vente à la ferme, marché, etc.) car ils permettent de rapprocher agriculteur et consommateur. Les organismes d'accompagnement des circuits courts multi-acteurs font le pari que la vocation sociale des filières courtes ne se réduit pas uniquement à une relation directe producteur-consommateur. Ils misent sur le fait que le consommateur cherche avant tout à soutenir l'économie locale *via* un commerce « solidaire » avec des producteurs de sa région et qu'il ne tient pas forcément pour autant à les côtoyer de manière hebdomadaire. Des rencontres directes producteurs-consommateurs sont cependant régulièrement organisées par les organismes d'accompagnement *via* des événements.

La dimension sociale se joue également sur le plan du maintien ou du développement de l'emploi sur le territoire ciblé. Il peut s'agir d'emplois qualifiés (logisticiens, ingénieurs agronomes, responsable de la communication, informaticiens, meuniers, bouchers) ou non (manutention, transport). En outre, nombre de circuits courts multi-acteurs misent sur des emplois de personnes en réinsertion professionnelle, en situation de handicap ou des étudiants. Ces emplois spécifiques sont même parfois l'une des conditions de réussite du projet grâce aux souplesses financières (contrats aidés, gratification de stage plutôt que salaire, etc.) ou horaires qu'ils permettent.

D'autres motivations sont mises en avant par les coordinateurs de projet. Parmi elles la volonté de proposer des produits qui soient à la fois locaux et biologiques afin de répondre là aussi à une demande croissante des consommateurs. Sept des quinze initiatives ne vendent ainsi que du bio, cinq en vendent en partie et seulement trois n'en vendent pas du tout.

Par ailleurs, si tous les projets (à des degrés divers) considèrent l'organisation de la chaîne logistique comme un point crucial pour la réussite de l'organisation en circuit court, tous n'arrivent pas à quantifier son coût faute de temps ou de compétence. À l'inverse, certaines initiatives font

de son optimisation l'un des piliers du projet en y consacrant des ressources humaines, des outils et de l'argent.

Dernière motivation de taille, l'ancrage territorial. Plus immédiatement mis en avant lorsque le projet est impulsé par les collectivités locales (qui qualifient d'ailleurs les circuits courts comme des « projets de territoire ») ou un groupe de producteurs, il consiste souvent à remailler le territoire (nouvelles plates-formes logistiques, logistique adaptée, points de ventes accessibles) et à mettre totalement en avant la vocation locale du projet. Pour près de deux tiers des initiatives, la notion de « local » recouvre un périmètre allant de 25 à 100 km.

Enfin, on retrouve pour certains projets une volonté de réduire les gaz à effet de serre ou de proposer des produits d'une qualité supérieure grâce aux circuits courts. Ces motivations existent de manière plus ou moins implicite dans toutes les initiatives mais sont souvent secondaires devant les autres arguments avancés.

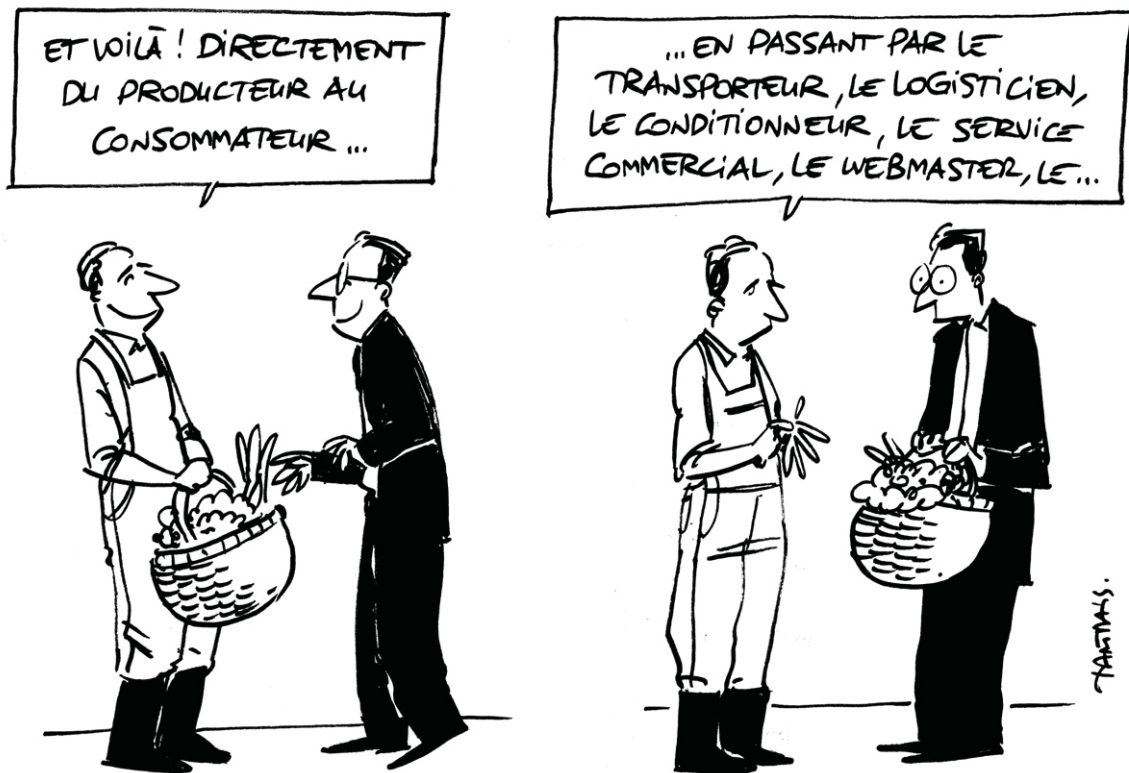
Les caractéristiques des circuits courts multi-acteurs

Un certain nombre d'éléments les caractérise. Nous avons pu identifier trois phases de structuration des projets.

La plupart des organismes d'accompagnement analysés commencent par réaliser une étude de marché en trois volets.

Ils souhaitent avant tout trouver les « bons » producteurs, l'objectif étant bien souvent de regrouper un panel d'agriculteurs permettant une offre variée de produits d'une bonne qualité et proposés à des prix non déconnectés du marché. Certains organismes ne cherchent pas nécessairement à ce que les producteurs collaborent et ils traitent individuellement avec chacun d'entre eux. D'autres au contraire choisissent de constituer un groupe de producteurs et de les faire travailler ensemble. Dans ce cas, les initiatives veulent constituer un esprit de coopération entre les agriculteurs (répartition de la production, collaboration logistique, participation à la vie du groupe, etc.).

Le deuxième temps de l'étude de marché se concentre sur la recherche des « bons » consommateurs. Les initiatives cherchent alors à définir une ou plusieurs offres (paniers de légumes, vente en magasin, marchés de producteurs, etc.) selon les demandes du territoire. Faut-il livrer à domicile ? Peut-on utiliser des points relais bien situés



pour toucher un maximum de personnes (par exemple sur un lieu de travail) ?

Enfin, ces études de marché se complètent souvent par un « diagnostic territorial » axé notamment sur les productions potentielles du territoire et, notamment pour le cas où l'organisme d'accompagnement est une collectivité, sur la possible protection des terres agricoles contre l'expansion urbaine. Par ailleurs, ce diagnostic analyse également le maillage logistique (entrepôts, routes, etc.) existant et qu'il sera pertinent d'utiliser.

Après l'étude de marché qui permet de donner une première idée du nombre de producteurs (et de leur implication) et du nombre de consommateurs potentiels, les organismes d'accompagnement tâchent de mettre en place une chaîne logistique optimale selon des critères économiques mais aussi sociaux et parfois environnementaux. Chaque maillon logistique est alors considéré afin de développer au mieux l'offre proposée.

La phase de transport est souvent vue comme la plus importante à optimiser.

Plusieurs organismes proposent ainsi de réaliser des tournées lors de l'enlèvement des produits chez les agriculteurs ou lors de la livraison des produits vers le consommateur (à domicile, dans des points relais, en magasin, etc.). D'autres proposent aux agriculteurs de constituer des sous-groupes afin de faciliter l'enlèvement des produits à la ferme. Bien souvent les porteurs de ces initiatives ont conscience que l'approvisionnement du consommateur en circuit court vient en supplément d'autres achats alimentaires. Ils s'évertuent donc à faire en sorte que le transport soit le moins contraignant possible pour le client.

Plusieurs initiatives ont en outre fait appel à des firmes spécialisées pour adapter au mieux l'emballage aux contraintes de transport (taille du camion, respect de la fraîcheur des produits, etc.)

En ce qui concerne le stockage des produits, certaines initiatives ont recours à des classiques entrepôts à la ferme ou même à de plus grandes plates-formes logistiques. Mais elles innovent souvent et profitent de tout espace disponible et pertinent sur un territoire donné pour entreposer les produits et parfois même pour les vendre. On voit ainsi de nombreuses collaborations entre des commerces de proximité ou des

supermarchés et des organismes d'accompagnement qui déposent des paniers dans ces lieux. Ces démarches sont pratiques pour les clients et les magasins parient sur le fait que le consommateur combinera la recherche de son panier à d'autres achats.

En dernier lieu, les organismes d'accompagnement réfléchissent aux outils de communication les plus efficaces pour toucher les citoyens d'un territoire. Parmi les moyens les plus pertinents pour attirer de nouveaux clients, les initiatives nous citaient le bouche à oreille, l'organisation d'événements et l'utilisation des outils web et des réseaux sociaux. Ces derniers peuvent notamment permettre de recréer du lien virtuel entre producteurs et consommateurs. Les initiatives misent enfin sur la logistique en tant que vecteur de publicité : emballage aux couleurs du projet, vélo-cargo floqué avec le logo, support de communication dans les paniers ou encore logistique verte *via* un emballage recyclable.

Comparaison avec d'autres formes de circuits courts

Comme nous le précisons en introduction, l'objectif des projets multi-acteurs est en particulier de répondre à certains « défauts » d'autres formes de circuits courts. Ainsi par rapport aux AMAP ou à la vente à la ferme, les circuits courts multi-acteurs permettent souvent de sécuriser l'approvisionnement (ne pas dépendre d'un seul producteur) et de diversifier les produits proposés (autres légumes mais aussi viande, fromage, pain, miel, œufs, etc.). Par ailleurs, sur le plan logistique, ces circuits courts diminuent les phases de transport pour le producteur, cherchent à les diminuer au maximum pour le consommateur et permettent souvent de ne pas voyager avec des camions à moitié pleins. Les outils de communication sont en outre plus professionnalisés et l'agriculteur n'a pas à s'occuper des phases de vente et de recherche de clients. Il dispose donc de plus de temps pour se concentrer sur son cœur de métier.

Les facteurs de succès

Penchons-nous à présent sur l'étude des éléments qui constituent selon nous les facteurs clés du succès et les difficultés subsistantes de ces formes de commercialisation. Il s'agit là de tendances, constructives ou limitatives, qui s'imposent comme des éléments récurrents de ces circuits courts.

L'humain et ses ressources

Dans ce que nous appelons « l'humain et ses ressources », nous distinguerons trois sphères interconnectées et dont l'action coordonnée permet de structurer et pérenniser le projet : le coordinateur, le groupe, l'accompagnement externe.

Le coordinateur

Au sein de l'ensemble des projets étudiés, une personne (ou exceptionnellement deux) fait figure de coordinateur entre toutes les parties prenantes du projet (producteurs, employés de l'organisme d'accompagnement, aides externes). Il s'agit d'un individu qui va porter le projet et en a une vision globale.

Concrètement, son action se traduit, à des degrés plus ou moins marqués selon les initiatives, par la participation à la construction du projet, la recherche de collaborateurs compétents, l'organisation avec les agriculteurs, le contrôle des comptes de l'entreprise et la représentation du projet vis-à-vis de l'extérieur (média, salon, collectivités, etc.). Les coordinateurs des différents projets ont des origines professionnelles très diverses : géographes, agriculteurs, cuisiniers, designers ou encore personnes investies qui inspirent confiance pour mener à bien l'initiative.

Le groupe d'acteurs

Si le coordinateur est la locomotive du projet, celui-ci ne serait rien sans les précieux wagons : le groupe et la collaboration inter-acteurs.

Cette collaboration se traduit au sein des projets de plusieurs manières :

- *via* la « coopétition », collaboration opportuniste entre différents acteurs économiques.

Par exemple l'instauration d'un partenariat entre le projet et des points relais (commerces, lieux d'habitations, gare) pour y déposer des paniers ;

- *via* la « mutualisation », le regroupement de moyens et de savoir-faire afin d'économiser davantage. La mutualisation des transports et des lieux de stockage permet de rentabiliser et d'optimiser les volumes vides du camion ou des entrepôts. Il peut également s'agir parfois de partager la main d'œuvre ou les moyens de locomotion et les chambres froides ;

- *via* « l'association » entre plusieurs projets de circuits courts : effectuer une même tournée d'enlèvements et de livraisons utiles à plusieurs producteurs et points de vente d'une même région, associer e-commerce et vente directe ou unir marché de producteurs et point de vente collectif ;

- cette collaboration passe aussi par les « réseaux ». Beaucoup de projets se servent

des réseaux d'agriculteurs, de consommateurs engagés, d'étudiants pour communiquer efficacement sur leur offre (en ciblant leurs annonces) et ainsi trouver rapidement un grand nombre de producteurs et de consommateurs potentiellement intéressés. D'autres utilisent ces réseaux pour des levées de fonds par l'intermédiaire de groupes de citoyens (*crowdfunding*).

Au-delà de la collaboration interne, bon nombre d'organismes d'accompagnement rencontrés font eux-mêmes appel à des aides externes (entreprises, collectivités) qui sont un maillon supplémentaire du projet et renforcent l'aspect multi-acteurs.

L'aide externe

Ce rôle d'« accompagnateur externe », que nous distinguons ici de l'organisme d'accompagnement qui est interne au projet, est tenu par différentes structures selon les initiatives. Les pouvoirs publics peuvent avoir un rôle très fort à jouer. Mais il peut également s'agir de structures issues de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui se prête très bien aux circuits courts, d'entreprises privées et de commerces qui ont intérêt à soutenir le projet ou encore de consultants externes. Détaillons leurs apports.

Les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics ont été les acteurs les plus souvent cités comme pouvant intelligemment accompagner le projet.

Ce soutien peut prendre différentes formes : appui financier, organisationnel ou logistique, fixation d'un cadre légal et protection de la production agricole.

Les mairies et communautés de communes paraissent les plus à même de sécuriser l'approvisionnement. Elles peuvent choisir de maintenir des terres agricoles en périphérie de la ville pour lutter contre l'étalement urbain, d'aider à l'installation de nouveaux agriculteurs, d'inciter à la conversion en bio en mettant en avant la non-pollution des nappes phréatiques par les nitrates et les produits phytosanitaires, de reconvertir des friches industrielles ou encore d'aménager des zones d'activités agricoles. Certaines mairies vont jusqu'à instaurer des régies municipales agricoles pour cultiver les légumes destinés à leurs cantines.

Elles peuvent ensuite aider le projet à se mettre en place et à s'organiser. Cela passe par exemple par une sélection rigoureuse des agriculteurs du projet, une animation du groupe ou un accompagnement technique. En d'autres termes, elles canalisent et catalysent le projet. Une facilitation

logistique est également possible. Certaines mairies ont ainsi mis à disposition des locaux stratégiquement situés et à des loyers faibles, elles ont réservé des places de livraison spécifiques, réalisé des travaux de mises aux normes des bâtiments ou des installations, etc.

En outre, la fixation d'un cadre légal avantageux ou l'octroi d'autorisations spécifiques peuvent être un atout précieux. À titre d'exemple, cela peut consister en l'autorisation de livrer et distribuer à des endroits inhabituels ou encore en la limitation du transport routier au profit des vélos.

Autant d'aides non financières de la part des mairies qui peuvent être complétées par du soutien financier, ciblé ou non. Cet appui peut être direct, au moyen de subventions à des projets qui favorisent le développement durable ou s'inscrivent dans le cadre de l'ESS. Mais un appui financier indirect est aussi possible *via* l'exonération de certaines taxes, la diminution des charges, la prise en compte de l'alimentation dans le budget municipal (par exemple pour soutenir le bio dans les cantines) ou la gratuité de certains services habituellement payants.

Dans les projets étudiés, des départements ou des régions se sont également engagés en apportant certaines subventions pour réaliser des investissements de départ (achat de matériel, etc.), faire bénéficier le projet de soutien à l'emploi (par exemple de contrats aidés) ou encore en facilitant la communication *via* un label rattaché à une région donnée. Plus généralement, départements et régions peuvent aussi participer à la mise en place de structures bénéficiant à tout un territoire comme une plateforme logistique. L'État peut quant à lui contribuer à la création de structures de réinsertion professionnelle bénéficiant aux projets de circuits courts multi-acteurs ou orienter les politiques en termes d'alimentation. Par l'intermédiaire d'agences de l'État comme Oséo ou l'ADEME, certains projets ont aussi pu bénéficier de subventions. Enfin, l'Union européenne soutient financièrement certains projets, avec le FEADER par exemple, et réfléchit à la mise en place d'un label commun circuit court.

Économie sociale et solidaire

Beaucoup de circuits courts, de par leur construction et leurs objectifs, peuvent s'inscrire dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. Toutes les initiatives étudiées ont une vocation sociale plus ou moins prononcée (lien producteurs-consommateurs, maintien d'emplois, réinsertion, etc.) et certaines misent sur l'aspect collaboratif de leur construction *via* un groupe

de producteurs, un collectif de consommateurs ou des structures juridiques particulières : association, coopérative, société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Certains projets peuvent donc bénéficier des aides destinées à l'ESS. Ils pourraient ainsi être financés par la Banque publique d'investissement⁴ qui souhaite orienter « une partie des financements [...] vers l'économie sociale et solidaire ». Des initiatives ont fait appel à du *crowdfunding* ou « financement participatif » pour impliquer leurs consommateurs dans les investissements du projet (matériel, maintien de terres, etc.).

Consultants extérieurs

La bonne structuration du projet peut également se faire en appelant à des consultants extérieurs. Certains ont eu recours à des juristes, des logisticiens, des informaticiens, des cabinets de communication ou des designers. Ceux-ci peuvent par exemple guider les mairies dans la rédaction d'un cahier des charges pertinent pour leurs appels d'offres en restauration collective, designer au mieux l'emballage et répondre à des contraintes de fraîcheur et de conservation ou effectuer le suivi et les mises à jour du site internet, à la fois vitrine du projet et outil de commande pour les clients.

Les difficultés

Si les volets « ressources humaines » et « aides externes » sont mal pensées, l'initiative risque de ne pas être pérenne. Ainsi lorsqu'une seule personne gère le projet, cela pose des problèmes de manque de temps, de fatigue ou d'efficacité moindre. Il n'est effectivement pas optimal de changer de casquette (livraison, conditionnement, clientèle) tout le temps.

Être entouré d'une équipe ne signifie pas pour autant rendre le projet plus facile à gérer. Ainsi les salariés en réinsertion n'ont pas forcément la même productivité que des opérateurs manutentionnaires. Les contrats étant à durée limitée, la formation initiale de nouvelles personnes est récurrente. De même, les personnes en situation de handicap nécessitent l'adaptation du poste et de son fonctionnement. En outre, si un salarié est en charge d'une activité clé du projet comme l'étape de transport (tournée d'enlèvement et de livraison), le système est tout aussi fragile et tributaire des maladies et vacances de cet employé. D'une manière générale, travailler en équipe exige une bonne entente globale dans le groupe et donc la gestion des individualités au sein de ce collectif.

On pourrait ainsi se risquer à mesurer ou prédire le succès de ces projets collectifs à l'aune du capital « humain » de chacune des parties prenantes, c'est-à-dire son aptitude à travailler en groupe ou à mener celui-ci, ainsi que du capital « sympathie » des porteurs du projet qui renvoient une image positive de l'initiative et permettent de gagner la confiance des producteurs et des consommateurs.

Les aides extérieures au projet, comme par exemple le soutien des collectivités, doivent être bien pensées. Ainsi accorder des subventions sans s'assurer de la viabilité économique du projet ou sans proposer un accompagnement technico-organisationnel risque d'être un cadeau empoisonné. Certaines initiatives de circuits courts peuvent être « rentables » grâce à la perfusion financière des pouvoirs publics mais peinent à se développer faute d'un accompagnement dans une réflexion de fond. À l'inverse, mettre des barrières fortes à l'obtention d'argent public peut faire perdre un temps précieux aux jeunes initiatives. Il s'agit donc de trouver le juste milieu.

Enfin, il est parfois difficile pour certains projets de trouver des consultants ou des cabinets de conseils compétents en termes de circuits courts sur leur territoire.

Professionnalisation et innovation

À côté de l'aspect humain, nous avons tâché de jauger les ressources et difficultés techniques des circuits courts multi-acteurs. Tous misent sur une professionnalisation des opérations ainsi que sur des innovations pour adapter des techniques éprouvées à la dimension de leur marché.

Professionnaliser

La professionnalisation passe d'abord par la mise en place d'une équipe de personnes aux tâches bien distinctes : planification de la production, structuration de la chaîne logistique, connaissance du territoire, étapes de transport et de conditionnement, mise en lien des parties prenantes, développement de l'outil informatique, communication, vente des produits, etc. Selon les initiatives, ces postes sont tantôt occupés par des personnes qualifiées (ingénieur agronome, logisticien, vendeur), tantôt par des personnes polyvalentes. Pour des questions de budget et de temps, il est en effet souvent nécessaire qu'une personne effectue à la fois des tâches opérationnelles (livraison, conditionnement, etc.) et du travail de gestion (factures, planification).

4. http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/10/18/a-quoi-sert-la-banque-publique-d-investissement_1777465_3234.html

Une place particulière est faite à l'outil informatique dans l'optimisation des tâches. Il permet en effet de bien coordonner l'ensemble des acteurs, depuis l'agriculteur jusqu'au consommateur et de gagner ainsi un temps précieux. L'utilisation de cet outil se retrouve dans presque toutes les initiatives étudiées à des degrés différents. Il s'agit le plus fréquemment de proposer un site web présentant les produits, les producteurs et la démarche et, si possible, en donnant la possibilité au consommateur de s'abonner et de donner son avis. Certaines initiatives vont plus loin en utilisant l'informatique pour effectuer les commandes auprès des producteurs, pour aider ceux-ci à bien fixer leur prix ou choisir leur logistique, pour recréer un espace – virtuel – de lien qui permet de faire se rencontrer agriculteurs et consommateurs ou encore pour optimiser les tournées logistiques, parfois au moyen des logiciels dédiés.

Réutiliser

Les circuits courts étudiés utilisent pour la plupart et de manière adaptée des outils logistiques et marketing dont se sert la grande distribution. Certaines techniques commerciales de fidélisation des clients, de valorisation de l'abonnement, de diversité des produits, d'achalandage ou de mise en rayon sont exploitées par les circuits courts multi-acteurs pour attirer et fidéliser les consommateurs. Au niveau logistique, certains louent des « emplacements-palettes » d'entrepôts existants ou font appel à un prestataire de transport extérieur et professionnel. Beaucoup de coordinateurs pointent tout de même la nécessaire adaptation des techniques éprouvées de la grande distribution dans une optique plus territoriale et à une échelle moindre.

Innover

« À nouveaux marchés, nouvelles règles » nous a précisé un des coordinateurs interrogés : les circuits courts doivent innover. L'innovation est de nature organisationnelle, technique, financière, liée aux ressources humaines ou encore juridique.

Les circuits courts multi-acteurs modifient parfois les organisations « classiques ». Ainsi pour les systèmes de restauration collective, les cuisiniers doivent accepter une plus grande flexibilité au niveau de la planification des menus, ceux-ci ne pouvant être prévus trop à l'avance et étant parfois modifiés au dernier moment en fonction de l'offre. De même, les agriculteurs doivent être prêts à livrer un jour et une heure donnés la plateforme de stockage.

Pour ce qui est des innovations techniques, il s'agit par exemple de concevoir un emballage adapté ou d'utiliser des vélos électriques à remorques pour la livraison.

Sur le plan financier, les circuits courts se prêtent particulièrement bien à des ressources issues de l'économie sociale et solidaire, à du financement citoyen ou encore à du microcrédit solidaire. Ces innovations financières n'excluent pas pour autant, au contraire, la participation de fonds publics au projet. Certaines initiatives réalisent en outre des levées de fonds plus classiques en faisant appel à des investisseurs privés.

Bon nombre de projets font appel à des emplois de personnel qui leur permettent à la fois d'avoir une vocation sociale et souvent de diminuer leurs charges et de gagner en souplesse. Les structures associatives peuvent recourir à des bénévoles. Certains organismes emploient des personnes en réinsertion ou en situation de handicap notamment pour des travaux de conditionnement ou de transformation des produits. Cela se fait en général respectivement *via* des structures d'insertion et des ESAT. D'autres ont bénéficié de l'appui des collectivités par des contrats aidés qui permettent pendant le lancement du projet d'alléger les charges. Le recours à des étudiants pour des stages, des temps partiels ou des projets universitaires est également intéressant pour des tâches ponctuelles de conception (gestion de la logistique, développement de la communication, design d'un produit) mais aussi pour des postes nécessitant une souplesse horaire – comme des livraisons très tôt dans la journée ou dans la soirée – ou ne requérant pas un emploi à temps plein.

Notons qu'un dernier champ d'innovation est d'ordre juridique et peut se traduire par une réglementation des pouvoirs publics favorable à des modes de transports doux pour la livraison ou encore par l'utilisation de statuts juridiques spécifiques tels que l'association ou la société coopérative d'intérêt collective (SCIC).

Les difficultés de la professionnalisation : investissements, temps nécessaire, logistique

Les projets analysés nécessitent souvent au départ des investissements financiers importants.

Un projet bien structuré tâchera d'équilibrer au mieux l'ensemble des maillons de la chaîne. Il ne peut en conséquence se contenter de ne développer qu'une partie en négligeant les autres. De ce fait, les porteurs de projets sont contraints de trouver une somme d'argent non négligeable dès le lancement du projet afin

d'investir a minima dans le transport, les locaux, l'informatique et si possible la communication. Citons à titre d'illustration quelques ordres de grandeur d'investissements réalisés par les projets. Pour un vélo électrique à remorque avant adaptée, permettant d'embarquer une trentaine de paniers, il faut compter 6 000€. Pour le site internet et son développement continu, il faut prévoir 10 à 15 000€ par an. Le développement d'un outil de gestion informatique – nécessaire pour le lien avec les clients, les producteurs et la réalisation de tournée – requiert un investissement de départ de l'ordre de 10 000€. Le coût de certaines machines de transformation peut lui aussi être très important (de l'ordre de plusieurs dizaines de milliers d'euros). Les coordinateurs doivent en outre prévoir un budget communication que certains fixent à 4% du chiffre d'affaires. D'une manière générale, l'investissement de départ tourne autour de 80 à 100 000€ pour l'ensemble du projet.

Malgré une trésorerie qui peut être importante grâce aux abonnements, les projets étudiés sont rarement économiquement viables à court terme et ont besoin de temps, à l'instar de nombreuses start up, pour se développer et atteindre le seuil de rentabilité. Ce sont souvent des initiatives très récentes (les trois quarts des projets interrogés ont moins de trois ans) qui sont par définition dans le domaine de l'innovation et de l'expérimentation. Elles « essuient les plâtres ». Il est très difficile pour ces projets de réaliser aujourd'hui les économies d'échelles que permettrait notamment un nouveau maillage du territoire plus adapté. Dans la plupart de ces projets, trois points clés nécessitent du temps (en plus d'un investissement financier) : le diagnostic initial afin de comprendre la demande territoriale, l'offre disponible et les leviers d'action possibles ; la structuration de la chaîne pour réunir les bonnes personnes, les outils pertinents et les financements nécessaires ; enfin, le fait d'atteindre le seuil de rentabilité du projet – ce qui passe par un nombre de consommateurs suffisant mais aussi par un bon équilibre entre charges et recettes et une taille critique. Cela souligne une fois de plus la nécessité d'une volonté politique pour favoriser l'alimentation locale.

Si la plupart des projets multi-acteurs ont vu le jour pour venir en aide aux agriculteurs sur le plan de la logistique, ces derniers ont parfois du mal à accepter de payer pour celle-ci. En effet, lorsque les producteurs prennent en charge le transport, le conditionnement ou la distribution, ils n'évaluent pas en général quelle part de leurs charges financières et de leur temps de travail doit être imputée à ces postes, or la gestion collective de la distribution, qui permet aux agri-

culteurs de ne pas avoir à gérer tout ou partie de la logistique, engendre un coût dont le producteur doit s'acquitter.

Comme dans d'autres secteurs économiques, les parties prenantes des circuits courts multi-acteurs ont tendance à considérer la logistique comme complètement virtuelle et n'ayant pas d'impact sur le coût du produit. Or, tout déplacement, tout conditionnement, toute transformation du produit et tout stockage se paie et doit se refléter dans le prix.

Un des coordinateurs interrogés, agriculteur à l'origine, soutient que les acteurs des circuits courts n'ont pas assez identifié le problème de la logistique pour le moment. Les chefs de projet nous ont tous répété que la logistique « coûte cher », qu'on peut « y laisser sa marge » et qu'il ne faut « pas se rater » dans l'organisation de celle-ci car il s'agit du plus gros « enjeu », voire du plus grand « challenge » des circuits courts aujourd'hui. Une bonne structuration logistique permet par conséquent de réduire le prix des produits vendus. Pour certains chefs de projet se basant sur les diagnostics de la grande distribution, le coût de la logistique ne doit pas dépasser 10% du prix de vente final d'un produit. Les projets de circuits courts multi-acteurs s'évertuent donc aujourd'hui à développer des outils d'aide à la décision informatisés à destination des agriculteurs afin de leur faire prendre conscience du coût des étapes logistiques et des gains réalisés *via* une organisation collective.

Bilan et perspectives

Les projets étudiés s'inscrivent dans un mouvement de transition des modes de distribution alimentaire ; il se traduit par la volonté de proposer un nouveau maillage du territoire qui ne soit plus basé seulement sur les circuits longs. Il s'agit en particulier d'utiliser des entrepôts logistiques, des circuits de transport ou des lieux de dépôt et de vente destinés à des flux régionaux.

Ce mouvement de transition conduit peu à peu à un « mix » de circuits de commercialisation alimentaire qui pourrait permettre aux clients de s'approvisionner à terme en filière courte quand cela est possible et en filière plus longue si cela est pertinent, les circuits longs ne devant pas forcément s'opposer aux circuits courts mais pouvoir trouver des synergies avec eux et *vice versa*.

Les entretiens avec les coordinateurs de projet ont toutefois révélé que les circuits courts multi-acteurs sont encore fragiles soit sur certains points internes aux projets (leur positionnement

sur le marché, leur développement progressif), soit de par certains éléments de contexte (répondre aux attentes des consommateurs...). Les circuits courts multi-acteurs doivent trouver le juste milieu, positionner le curseur au bon endroit et ainsi légitimer le projet. Il s'agit tout à la fois de professionnaliser la filière sans lui faire perdre son « âme » ; de fixer un prix juste pour le producteur mais pas pour autant déconnecté des prix du marché ; de favoriser le local sans rejeter les produits non locaux.

Il faut trouver la bonne distance à instaurer entre producteurs et consommateurs pour que chacun garde sa sphère de liberté tout en restant solidaire et ne faire preuve ni d'idéalisme, ni d'opportunisme pur en profitant uniquement d'un phénomène de mode.

Tous les projets étudiés souhaitent poursuivre leur croissance. Trois modèles de développement différents sont mis en place selon les projets pour élargir le bassin de producteurs et de consommateurs mais aussi parfois les territoires touchés. Le premier modèle est de s'étendre à partir de la structure initiale : il s'agit d'augmenter le nombre de collaborateurs agriculteurs et de clients en restant sur les territoires déjà couverts. Le deuxième modèle est d'appuyer des structures semblables voulant se développer sur les mêmes principes mais dans d'autres régions, ces nouvelles structures étant dans ce cas indépendantes. Le troisième modèle consiste à faire de son projet une « marque » correspondant à un principe de fonctionnement (organisation, outil, compétences, etc.) et à en impulser de nouveaux sous cette marque dans d'autres régions, ces projets restant liés à la structure initiale, par exemple *via* un système de franchise.

Un certain nombre de leviers semblent ensuite déterminants pour que les projets puissent continuer à croître et que d'autres initiatives analogues puissent se développer. Premièrement, il est important d'obtenir un soutien politique, notamment au niveau des collectivités locales et de jouer sur la carte de l'économie sociale et solidaire (ESS) pour faire comprendre le bénéfice sociétal de ces projets, l'ESS n'étant pas incompatible avec l'aide des collectivités. Deuxièmement,



il est nécessaire de continuer à miser sur le groupe en répartissant les tâches selon les compétences, en planifiant la chaîne pour coordonner l'ensemble des acteurs et en trouvant les bonnes personnes et structures pour accompagner le projet. Troisièmement, il faut développer encore les logistiques d'approvisionnement et de distribution pour gagner en efficacité, réduire les coûts et *de facto* les prix de vente tout en répondant aux enjeux sociaux et environnementaux d'un développement durable. Il est enfin essentiel de savoir « vendre » son initiative afin d'acquérir de nouveaux clients convaincus des avantages de ces nouveaux modes de distribution et pérenniser ainsi le projet.

Le mouvement des circuits courts multi-acteurs – qui n'existe véritablement que depuis deux ou trois ans – n'en est donc qu'à ses débuts. Bien que certaines initiatives plus anciennes servent aujourd'hui de références, de nombreux points restent encore à optimiser. Il s'agira notamment de continuer à convaincre agriculteurs, consommateurs et collectivités de s'associer au projet, de mieux structurer la logistique et d'atteindre un équilibre économique sûr.

En mars 2013, le ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt a décidé de consacrer une page de son site internet au recensement des projets de circuits courts partout en France⁵, signe que le mouvement des circuits courts multi-acteurs prend de l'ampleur et gagne en reconnaissance⁶ ■

5. <http://alimentation.gouv.fr/circuit-court-local-consommation#.UUQedAS00g.gmail>

6. Découvrez également le compte twitter tenu par l'auteur sur les dernières avancées en termes de circuits courts et d'agriculture urbaine : @CourtsCircuits