Lou Plateau et Laurence Holzemer

LA DURABILITÉ VÉCUE ET MISE EN ŒUVRE
PAR LES ACTEURS DES CIRCUITS COURTS

Cahier III

LES ENJEUX LOGISTIQUES

iew
ULB
Wallonie

LA DURABILITÉ VÉCUE ET MISE EN ŒUVRE
PAR LES ACTEURS DES CIRCUITS COURTS

Centre d'Études Économiques
et Sociales de l'Environnement (CEESE – ULB)

Mai 2016

III. LES ENJEUX LOGISTIQUES

iew
Wallonie
ULB CEESE

Cahier 1 : **LA STRUCTURATION DES FILIÈRES**

Cahier 2 : **COMPÉTENCES ET ACCOMPAGNEMENT**

Cahier 3 : **LES ENJEUX LOGISTIQUES**

Cahier 4 : **LA FILIÈRE CÉRÉALES - MEUNERIE - BOULANGERIE**

Cahier 5 : **LA FILIÈRE ÉCO-CONSTRUCTION *chanvre et paille***

Ces cinq cahiers pratiques sont complétés par deux fiches additionnelles

La filière maraîchage

La filière lait-fromage

consultables sur les sites *www.iew.be* et *www.ulb.ac.be/ceese/*
où l'intégralité du rapport de recherche est également disponible.

Recherche réalisée par Lou Plateau et Laurence Holzemer
avec la collaboration de Thiago Nyssens
et sous la supervision de Kevin Maréchal.

Cette recherche a été commandée par Inter-Environnement Wallonie
et financée par la Wallonie.

Coordination de l'ensemble du projet : **Anne Thibaut**

Relecture de ce cahier : **Stéphane Winanty - DiversiFerm**

Édition : **Pierre Titeux - Script-Ease**
Mise en page : **Isabelle Gillard - Com&Visu**

Editeur responsable : Christophe Schoune
Rue Nanon 98 - 5000 Namur

Pour citer cette source :

Plateau, L., Holzemer, L., Nyssens, T., Maréchal, K. (2016),
«*Les enjeux logistiques*» in **Analyse dynamique de la durabilité vécue et mise en œuvre par les acteurs des circuits courts**,
Rapport de recherche, CEESE-ULB.

MAI 2016

1. INTRODUCTION 5

2. QU'ENTEND-T-ON PAR «LOGISTIQUE»? 7

2.1 Une nature et des fonctions polymorphes 7

2.2 Echelles variées: de l'acteur au territoire, du détail au demi-gros 9

2.3 Tout au long de la filière 10

2.3.1 Pour les producteurs et transformateurs 10
2.3.2 Pour les revendeurs 11
2.3.3 Pour les clients finaux 11

2.4 Phases mobiles et immobiles 11

3. AMÉLIORATION DE LA LOGISTIQUE EN CIRCUITS COURTS 13

3.1 Motivations des acteurs de terrain 13

3.2 Tensions et freins 14

3.2.1 Intérêts, compétences et métiers logistiques 14
3.2.2 Chaînons manquants 16
3.2.3 Volumes *versus* diversification 18
3.2.4 Efficacité économique *versus* plus-value sociale 19
3.2.5 Valeurs de proximité *versus* élargissement de la zone de chalandise 20

4. FORMES COLLECTIVES ET INNOVATIONS SOCIALES EN LOGISTIQUE 21

4.1 Ateliers communs de conditionnement, lavage, découpe et transformation 21

4.2 Collaboration pour le stockage 22

4.3 Mutualisation du transport 23

4.3.1 Mutualisation spontanée ou à titre privé (en collecte et/ou en livraison) 24
4.3.2 Échange de services de transports entre distributeurs 25
4.3.3 Mutualisation dans l'investissement de matériel roulant 25

4.4 Mutualisation du transport 26

4.4.1 GAC, abonnement paniers et points de dépôt 26
4.4.2 Vente à la ferme mutualisée 27
4.4.3 Point de vente collectif 28
4.4.4 Interface de commande multi-acteurs et catalogue commun 28

4.5 Intérêts et freins des formes logistiques multi-acteurs 30

4.5.1 Individualisme et résistance au changement dans le monde agricole 31
4.5.2 Manque de confiance et peur de la concurrence 31
4.5.3 Crainte de la surcharge de travail et du développement de l'activité 32

4.5.4 Peur de l'interdépendance....32
4.5.5 Perte de relations sociales....33
4.5.6 Complexité de la coordination, gestion....33
4.5.7 Réplicabilité limitée....34

5. AUTRES SOLUTIONS LOGISTIQUES EN CIRCUITS COURTS....35

5.1 Grossistes....35

5.2 Plateforme logistique regroupant en un point les produits à transporter....37

6. BIBLIOGRAPHIE....41

7. MÉTHODOLOGIE....42

8. REMERCIEMENTS....43

1. INTRODUCTION

La logistique est une problématique récurrente et incontournable quand on évoque les circuits courts et leur durabilité. Côté pile, elle constitue le talon d'Achille du secteur et nécessite une optimisation. Côté face, de nombreuses pistes innovantes y émergent en questionnant les présupposés et fonctionnements classiques. Face aux filières longues dotées d'une logistique extrêmement performante basée sur les économies d'échelles et des compétences aussi pointues que professionnalisées, les circuits courts ont en effet pour atout majeur l'engouement croissant de nombreux acteurs faisant preuve de créativité et d'innovation. Encore faut-il pouvoir généraliser et capitaliser les apprentissages retirés de solutions originales et performantes mais adaptées à leurs contextes spécifiques d'émergence.

Prenons l'exemple du transport : le système logistique s'y révèle complexe, composé d'un ensemble d'éléments de natures diverses s'accordant et se soutenant les uns les autres : les objets, les normes, les véhicules, les significations et les croyances, mais aussi les infrastructures, les procédures, le marché, les organes de maintenance, etc[1]. Dans ce système, la grande distribution est rodée aux tailles standardisées, à la centralisation de volumes calculés à la tonne et au maillage routier ayant co-évolués avec elle. A l'opposé, les acteurs des circuits courts ont eux le désavantage d'être morcelés sur le territoire et de présenter des volumes moindres et souvent plus instables.

« À la campagne, si on doit faire le tour des fermes, la viande là, le beurre là, les œufs là... ça devient irréaliste. Donc, il y a tout le côté stocks et logistique où il y a tout à faire. »

Adapté de Wathelet D., Tr@measbl, rencontré le 09-07-2015.

« Aucune laiterie ne vient chercher votre lait si vous n'avez pas minimum 400 litres dans le tank. Donc, au début, on jetait même le lait ! »

*Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec une productrice de lait **

La complexité du problème, le manque de données et un fonctionnement des acteurs en permanence « la tête dans le guidon » n'incitent malheureusement pas à prendre le temps de la réflexion et à investir dans une logistique optimisée.

« Notre faiblesse, c'est au niveau des choix stratégiques mais c'est aussi parce qu'on est toujours un peu occupé à tout en même temps ; difficile de s'arrêter pour en parler. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Le développement de plateformes logistiques wallonnes en partenariat avec Carrefour et d'autres chaînes constitue une avancée. Mais, même si cette démarche respecte les besoins spécifiques des acteurs engagés dans une dynamique de circuits courts, le déploiement d'une logistique propre à ceux-ci et indépendante des acteurs de la grande distribution semble également nécessaire. Une prise de

1 Ces systèmes socio-techniques complexes ont été développés dans la littérature notamment par Wiebe Bijker, Trevor Pinch, John Law. Par exemple dans : Bijker, Wiebe E., Thomas Parke Hughes, et T. J. Pinch, éd. The Social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, Mass: MIT Press, 1987.

conscience en ce sens se manifeste sur le terrain où un certain nombre de projets autogérés ou soutenus par les pouvoir publics apparaissent. Le processus est toutefois relatif et non dépourvu des difficultés. La tendance à bricoler est encore souvent présente et un manque de compétences, dû à la multiplication des métiers à endosser par les producteurs, pèse sur le secteur.

> *« Il y a encore peu de privés qui veulent investir dans la logistique de produits en circuits courts parce qu'il y a beaucoup de données inconnues. »*
>
> *Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.*

Alors, il faut améliorer la logistique en circuits courts, c'est un fait. Mais qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Où sont les points d'attention ? Quels sont les freins et les leviers spécifiques au secteur ? C'est ce que nous allons analyser dans ce cahier.

2. QU'ENTEND-T-ON PAR « LOGISTIQUE » ?

Associée au transport, la notion de « logistique » a souvent une **connotation technique et réductrice**. Pour les acteurs sur le terrain, elle **ne peut pourtant pas être dissociée des facteurs humains et économiques.**
L'objectif n'est pas ici d'en donner une définition exhaustive mais d'insister sur sa nature multiforme ainsi que sur son interdépendance avec le reste de l'activité et le contexte de sa mise en œuvre.

2.1 Une nature et des fonctions polymorphes

La littérature et les experts ne s'accordent pas sur la plus-value environnementale des circuits courts, notamment en raison d'une logistique peu performante. Un nouveau présupposé constructif, misant sur le fait que cette situation est améliorable (et va s'améliorer !) voit toutefois le jour ces dernières années. Reste à savoir soutenir et enclencher l'évolution.
Etudier la performance des circuits courts passe indubitablement par l'analyse de leurs coûts et de leurs émissions de gaz à effet de serre mais il importe de prendre en compte dans l'évaluation d'autres valeurs inhérentes aux projets. **L'objectif ne saurait en effet être réduit à une logistique dont seuls les aspects économiques et environnementaux doivent être performants**. Les circuits courts, notamment en vente directe, peuvent ainsi présenter des plus-values sociales qui entrent en tension avec une logistique plus rentable ou moins émettrice de polluants. Ces éléments sont naturellement mis dans la balance dès lors que l'on parle de logistique aux acteurs.
Penser la rationalisation logistique n'est donc pas évident ; par exemple, elle « *ne doit pas signifier l'absence de lien entre le producteur et le consommateur final, ce lien tant considéré comme déterminant par bon nombre de producteurs.* »[1]
Lorsque cette fonction sociale est clairement identifiée, le temps passé doit être comptabilisé et intégré dans la construction du prix.
Il convient donc d'aborder la logistique dans une approche très large où elle peut être définie comme étant **l'ensemble des outils permettant de coordonner les objectifs et activités d'une entreprise**, d'un projet ou d'un ensemble d'acteurs.

En conséquence :

- la logistique en circuits courts doit être évaluée au niveau de ses **fonctions commerciales mais également sociales et environnementales**. « *Les performances logistiques ne se limitent pas à une compression des coûts. L'impact carbone du circuit de distribution, le temps passé à la commercialisation mais également le lien social que crée le producteur avec son client sont des critères tout aussi importants.* ***Un arbitrage permanent entre performance économique, sociale et écologique est impératif afin de garantir un modèle économique relocalisé, durable et équitable***. »[2] ;

- la logistique doit être considérée dans sa **nature polymorphe**, au regard de l'**ensemble coordonné de flux physiques mais également financiers, immatériels et relationnels qui la compose**. Il y a pour chaque acteur impliqué des flux sortants et des flux rentrants pas toujours parallèles ou coordonnés dans le temps. Par exemple, les flux de commandes et de facturation se situent souvent en amont/aval de la livraison. La centralisation d'un de ces trois flux n'implique pas forcément la centralisation des deux autres. En réalité, tout est imaginable et modélisable, chaque configuration aboutissant à **des niveaux de complexité et de faisabilité variables**. A chacun de trouver son équilibre, en fonction de ses ressources propres.

1 Gabnor 2015, P9
2 Gabnor, 2015, p. 8

Chaque flux matériel est doublé

- **d'affectation de ressources humaines et d'interactions sociales** (rencontres clients, fournisseurs, partenaires, réunions de planification, etc.) ;
- **de flux d'informations** (descriptions, référencements, gestion des lots, commandes, quantité, prix, adresses, horaires, utilisation de logiciels et bases de données, etc.) ;
- **de flux financiers /administratifs** (factures, bons de commandes, comptabilité, versements, etc.).

Chacun de ces flux, aussi petit et invisible soit-il, a un coût et/ou demande une mise en œuvre qui prend du temps et de l'énergie. L'ensemble peut ainsi rendre un système d'apparence simple fort complexe, coûteux, chronophage ou énergivore.

Pour l'évaluation d'un système, tous ces coûts devront être pris en compte :

- coûts fixes (assurances, amortissements, charges sociale conducteurs, etc.) ;
- coûts variables des véhicules (essence, entretien) ;
- calcul du temps total pour toutes les ressources humaines impliquées, en comptant toutes les phases d'arrêts, de chargement, de conditionnement, le temps passé à gérer les commandes et planifier les livraisons, etc.

Un **outil de calcul de ces dépenses** constitue un atout indéniable car leur méconnaissance peut contribuer aux réticences à financer sur le court terme des améliorations à long terme.

La reconnaissance de l'importance de tous ces **flux non matériels** évite de tomber dans une vision trop technique de la logistique et d'en oublier **l'aspect gestionnaire et organisationnel**. La logistique devant servir les objectifs du projet, il convient de veiller à ce que les fonctions de l'entreprise soient bien remplies et que les clients soient satisfaits des produits, de leur qualité et du mode de fonctionnement choisi.

Cet aspect peut être validé par la remontée d'informations et faire partie de ce que l'on appelle la « logistique inversée ». Il sera ainsi utile, par exemple, de prévoir un système de commandes en ligne permettant la réalisation de statistiques, la rédaction de commentaires par les clients, etc..
Ces **flux inverses ou retour** sont eux aussi de natures variées et doivent également être optimisés. Le plus évident concerne les **trajets de retour des véhicules**, qui peuvent être vides… ou chargés en organisant l'acheminement de marchandises dans un sens comme dans l'autre. Cette pratique est la plus évidente dans un contexte tel que le trajet entre producteurs et transformateurs mais d'autres formes de partenariats et de mutualisation sont possibles pour l'optimisation des aller-retour.

« C'est encore souvent un gros problème pour amener à Bruxelles. C'est très individualisé et il y a des producteurs qui font Habay-la-Vieille/Bruxelles deux fois par semaine avec un camion vide. On est en train de se demander si on ne pourrait pas centraliser tout cela pour que les camions soient remplis dans un sens comme dans l'autre... »

Adapté de Beaudelot A., Biowallonie, rencontrée le 28-10-2015.

De façon étendue, tout retour matériel, que ce soit depuis les partenaires ou les clients, peut être considéré comme faisant partie de la logistique inverse. Par exemple, on peut prévoir un **retour de consignes, d'emballages utilisés ou de contenants réutilisables mais aussi de déchets à recycler**. Un retour de **matériaux biodégradables pourrait ainsi être envisagé pour de la fertilisation ou de la biométhanisation**. Il peut également être nécessaire de prévoir une logistique pour la gestion des invendus ou des retours.
Les ventes en direct et toutes autres formes de commercialisation mobilisent des ressources humaines ou des outils (site de commande) qui constituent autant d'opportunités d'avoir un **retour de la part des clients sur leur niveau de satisfaction**, les points potentiellement améliorables, les difficultés encourues etc.

« Les consommateurs sont habitués aux produits aseptisés. Nous avons eu une dame qui a ramené ses jus de pommes en disant qu'ils étaient pourris… Or, ce n'était que le dépôt dans le fond de la bouteille ! Depuis, nous avons laissé une liste avec les numéros de tous les producteurs et dès qu'il y a un souci, on appelle le producteur en direct »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

2.2 Echelles variées : de l'acteur au territoire, du détail au demi-gros

La logistique se conçoit naturellement **au niveau de chaque acteur**. Mais les circuits courts pouvant être vus comme appartenant à des systèmes alimentaires localisés, leur logistique peut également s'entrevoir avec cette porte d'entrée et être analysée **au niveau des territoires**. Or, les territoires ne sont pas équivalents. **Les distances entre acteurs, la densité du bâti et des infrastructures varient et ont un impact fort sur la logistique** qui sera mise en place.

« Il y a cette discussion éternelle autour de ce qu'est un circuit court. L'idée, c'est le moins d'intermédiaires possibles. On est un peu en porte-à-faux par rapport à ça, surtout sur des territoires ruraux ; ne pas avoir d'intermédiaires dans un territoire rural, ça n'a juste pas de sens. En termes d'empreinte carbone, c'est parfois mieux d'avoir un, voire deux, centre logistique pour pouvoir couvrir une région rurale où vous devez aller dans tous les sens. »

Adapté de Herz J.-F., SAW-B (Agence-conseil), rencontré le 19-06-2015

Il est difficile de parler de logistique sans aborder **les solutions collectives** impliquant une association entre acteurs de métiers identiques ou complémentaires dans la chaîne de la filière (coopératives de producteurs, partenariats producteurs-épiceries, etc.). Qu'il s'agisse d'initiatives privées ou publiques ou un mixte des deux, **ces solutions impactent globalement les filières et changent la donne**.
Nous ne pouvons pas non plus faire l'impasse sur les évolutions qui facilitent la vente en gros ou demi-gros dans les circuits avec intermédiaires de distribution :

• les **grossistes**, qui régionalisent leurs approvisionnement (exemple : Interbio dans la province de Namur) ;

• les **plateformes logistiques**, apparues récemment (exemple : Promogest dans la province de Liège) ;

• les systèmes mis en place pour tenter de favoriser **l'approvisionnement des collectivités et la restauration hors domicile**, etc. (exemples : Proxial, le clic local, Li-Terroir…).

« Je pense qu'on peut intensifier le réseau via l'Horeca. Les volumes sont souvent plus grands que les épiceries. Les restaurants sont de bons ambassadeurs des produits. Les gens nous téléphonent en disant « J'ai mangé votre fromage, où est-ce que je peux le trouver ? » Donc, c'est en même temps une voie vers le client final. »

*Adapté des propos tenus lors d'une réunion d'un groupement de producteurs et d'épiciers**

Nous revienddrons plus loin (chapitre 5 : « Autres solutions logistiques en circuits courts ») sur certains de ces éléments qui, directement et indirectement, **ont un impact sur les filières**.

« Maintenant, les clients, je parle de la grande distribution, ce qu'ils veulent, c'est deux choses : un seul opérateur où ils peuvent commander le maximum de produits et un seul opérateur où ils peuvent facturer, ce qui facilite le processus et leur coûte moins cher. »

Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.

2.3 Tout au long de la filière

Les flux entrants et sortants, matériels ou immatériels, concernent les différentes étapes de la filière depuis le producteur jusqu'au consommateur.

2.3.1 Pour les producteurs et transformateurs, il s'agit de

• l'approvisionnement et les achats des **intrants, ingrédients**, ainsi que leur stockage et les flux financiers et administratifs qui y correspondent ;

• le stockage et l'évacuation des **rebuts, déchets de production ou de transformation** en fin de processus ;

• le **conditionnement et le transport des produits vers les lieux de distribution**, ce qui demande la gestion des stocks éventuels ainsi que des commandes, livraisons et transports ; l'optimisation des phases de chargements et de déchargement lorsque des tournées sont prévues ; l'organisation admi-

nistrative et financière qui correspondent à ces activités.

Les acteurs doivent également avoir une réflexion sur les unités d'expédition et leurs emballages afin que les produits souffrent au minimum du transport et facilitent ce dernier, tout en correspondant à la demande qui doit être anticipée et évaluée au plus juste.

Dans certains cas d'organisation collective, des **mutualisations ou prêts de matériels** peuvent ajouter des phases logistiques comme le transport de matières vers un atelier partagé ou le déplacement de machines agricoles.

2.3.2 Pour les revendeurs, il s'agit de

• la gestion du **transport des produits**. Présente en amont pour les détaillants, elle peut également l'être en aval pour les acteurs de centralisation (en achat-revente ou service logistique) ;

• la gestion des **stocks** et des **conditionnements** ainsi que toutes les opérations administratives et planification de **commandes** et des **livraisons** ;

• la maximisation et la valorisation de **l'espace de vente** et la **présentation des produits**.

Il revient également à ces acteurs de faciliter la logistique client ainsi que d'assurer la gestion des invendus et des déchets.

2.3.3 Pour les clients finaux

Les acheteurs en bout de chaîne ont également leurs préférences en matière de logistique. **Les conditions qu'un système de vente offre à ce niveau conditionnent en grande partie son attractivité** auprès de la clientèle[3]. Parmi ces conditions, on retrouve bien entendu la **localisation** du point de vente mais aussi les possibilités de **parking**, les **heures d'ouverture**, les **systèmes de commande et d'enlèvement**, la possibilité de **livraison**, les moyens de **paiement** et autres services, etc.

Pour l'ensemble des acteurs, **le temps et les ressources (humaines, matérielles et financières) vont jouer le rôle de contraintes** avec lesquelles il faut jongler afin d'optimiser les choix réalisés dans le pilotage et l'organisation des flux et des stocks.

2.4 Phases mobiles et immobiles

Pour chacune de ces étapes, la logistique intervient à **deux moments** : dans les phases impliquant de la mobilité et celles dites « immobiles ».[4]

Les phases de « **mobilité** » comprennent

- la distribution des produits (chargement et déchargement, remise au client…) ;
- les retours (consignes, conditionnements, déchets, trajets retours, etc.) ;
- les approvisionnements et achats (dont les trajets clients) ;
- les transports entre plateformes.

Ces étapes peuvent être interrogées au niveau notamment :

- des distances, vitesses et temps de trajet ;
- des véhicules et du matériel frigorifique roulant, de leurs capacités et performances ;
- du temps de ressources humaines affecté (chauffeur, livreur, etc) ;
- des tracés : nombre de kilomètres urbains, nombre d'arrêts (en tournée ou en

3 Holzemer L et al., 2015
4 Messmer, J.G. (2013)

direct, *trip-chaining*[5]) ;

• de la planification de ces trajets (par exemple, diminution de la fréquence selon le type de produit ; elle sera plus élevée pour les produits frais[6]).

Les phases d'« **immobilité** » ou les stocks au sens large reprennent

• la gestion des stocks (quantité, entreposage, logiciel et bases de données) ;
• les opérations de conditionnement et de préparation de commandes ;
• l'organisation du lieu de vente.

Elles peuvent être notamment interrogées au niveau :

• de l'adéquation des outils, des matériels frigorifiques et espaces ;
• du temps de ressources humaines affecté (chauffeur, livreur, etc.) ;
• des volumes ou détail des commandes et de leur organisation ;
• des risques de perte ou de dégradation des stocks.

5 Action pour un ménage de coordonner au cours d'un même trajet différents arrêts et objectifs. Exemple classique de trip-chaining : école-travail, courses-travail.
6 Selon délai de conservation

3. AMÉLIORATION DE LA LOGISTIQUE EN CIRCUITS COURTS

La logistique peut être améliorée jusqu'à une optimisation ultra-performante comme celle mise en place par la grande distribution. Les améliorations peuvent

- être globales (ensemble du système) ou partielles (certains flux) ;
- être apportées à l'une ou à plusieurs étapes de la filière ;
- toucher un ou différents acteurs
  - de façon isolée et individuelle ou de façon simultanée/coordonnée,
  - en ayant recours à une solution extérieure ou en mutualisant certaines étapes.

Mais une amélioration logistique ne se décide pas sans raison, il y a toujours un diagnostic qui motive le changement.

3.1 Motivations des acteurs de terrain

Il n'y a pas un levier dominant les autres, les motivations peuvent être aussi diverses que le sont les systèmes de logistique.

« *Leurs motivations* [des producteurs] *à collaborer pour optimiser leur système logistique et commercial sont effectivement diverses et pas uniquement économiques. Trouver de nouveaux débouchés, par la mutualisation de clients, par l'obtention d'une taille critique ou par la constitution d'une gamme plus large mutualisée ; optimiser son temps de travail en libérant du temps que ce soit pour la production, pour les loisirs, l'engagement associatif et la vie familiale sont des motivations fortes mises en avant par les producteurs.* »[1]

Une optimisation logistique peut

- être liée à **l'extension de la gamme** ;

> *« Là dedans* [dans le fait d'avoir plusieurs producteurs proposant des produits au même endroit] *tout le monde est gagnant : le client trouve des produits du terroir variés et qui lui plaisent et le producteur a une diversité de clients. »*
>
> *Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs*.*

- découler du fait que **la logistique actuelle atteint ses limites** ;

> *« Avec les 60 bacs, on est un peu à l'étroit, il faut qu'on pense à l'aménagement. Pour le frigo, il faut qu'on aille assez vite. On ne s'était pas rendu compte mais la proportion de produits frais est assez conséquente et pour ça, il nous manque un frigo... »*
>
> *Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'une coopérative de producteurs et de consommateurs*.*

1 Gabnor, 2015, p.8

• résulter d'une **prise de conscience du gain temporel** (et donc d'une connaissance des coûts liés à la logistique) ;

«Pour gagner du temps, ce qu'il faudrait, c'est un local avec de l'espace et un camion frigo parce qu'on fonctionne avec des isothermes et des plaques froides et, sur chaque tournée, on perd au moins deux à trois heures en manipulations.»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

• venir d'une **réflexion stratégique globale** faisant suite à une crise ou des difficultés interne ;

«Mais c'est le serpent qui se mord la queue… : il faut développer l'offre pour avoir le camion et pour développer l'offre il faudrait le camion.»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

• être tout simplement la **conséquence d'une mise en place initiale hasardeuse et non-réfléchie**.

«Quand ils tournent à plein régime, ils n'ont pas la place et donc c'est moi qui leur sers de stock mais c'est un équilibre très informel qui varie… On fait ce qu'on peut mais ça ne pourra pas durer comme ça encore 10 ans…»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un agriculteur-producteur indépendant de ballots en paille constructibles.*

3.2 Tensions et freins

L'optimisation logistique est-elle évidente pour les acteurs ou, au contraire, entre-t-elle en concurrence avec d'autres aspects de l'activité ? Quels sont ses obstacles et ses freins ?

3.2.1 Intérêts, compétences et métiers logistiques

«Non, non, je ne pourrais pas prendre tes glaces dans ma camionnette, même si c'est une camionnette réfrigérée. Je crois qu'à partir du moment où tu prends des produits de quelqu'un d'autre, il faut avoir des agréations supplémentaires. Et si l'AFSCA est à la livraison… ?»

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Logisticien en entreprise est une fonction spécialisée, objet de différents métiers. Les tâches logistiques sont de celles qui demandent aux producteurs, en circuits courts ou non, des connaissances et compétences nouvelles correspondant à l'apprentissage d'un nouveau métier.
L'organisation et la mise en œuvre logistique requièrent

- de grandes **capacités d'organisation et de planification** ;
- la capacité à avoir une **vue d'ensemble, une connaissance des intérêts et des métiers, des modes de travail des différents acteurs** impliqués ;
- la **capacité de dialoguer** avec les partenaires internes et externes au projet.

Mais la logistique doit également être pensée en amont ; le producteur doit réfléchir aux **contraintes logistiques intrinsèques à son produit (durée de vie, contraintes réglementaires**, etc.). Pour les filières alimentaires, une connaissance approfondie des **contraintes sanitaires** est également requise.

Les **acteurs en circuits courts ne sont pas souvent armés** pour cet ensemble de compétences et n'ont pas de « service logistique » avec une équipe de logisticiens à leur disposition. Et quand l'une ou l'autre personne prend la chose en charge, tout le monde n'est pas toujours conscient du travail que cela demande… Au-delà des compétences, le constat est que la **logistique et ses coûts sont souvent déconsidérés**[2]. Or, sans une prise en compte de ces éléments, les chances de mettre en place un système durable et d'intégrer correctement ses contraintes lors de la construction du prix sont amoindries. Les producteurs qui ne sont pas bien renseignés sur l'importance et la charge de la logistique ne seront **pas enclins à payer pour elle**[3]**.**

« On le dit depuis le début qu'il faut un peu baisser leurs prix mais il y a des producteurs qui ne les changent pas et qui restent sur leurs positions. C'est un peu comme si on était leur outil de travail, comme si les 20% de marge, on les mettait dans notre poche. Mais nous, on offre un service logistique. Je crois que ce serait intéressant de mettre noir sur blanc la valeur marchande de ce qu'on offre aux producteurs pour pouvoir vendre leurs produits et peut-être que ce sera plus parlant. Il faut essayer de chiffrer. »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Pour lever ce manque de compétences et/ou d'intérêt, **un accompagnement des acteurs paraît nécessaire**. Selon Gabnor (2015), l'accompagnement pour la logistique se décompose en plusieurs étapes qui ont toute leur importance :

- **conscientiser les producteurs sur le coût** que représente la logistique ;
- **faire ressortir les freins** à la collaboration logistique ;
- **créer un climat de confiance** entre les acteurs et un cadre propice aux coopérations ;
- au final, **lever les freins techniques**.

De pareilles expériences ont eu lieu en Belgique. *Li terroir*[4], site de commande groupé à destination des restaurateurs et clients finaux dans la région de Durbuy, a été accompagné pour faire apparaître les coûts cachés de la logistique. Des fiches Excel préétablies par AGES[5] ont permis au réseau de chiffrer son activité logistique[6].

2 Gabnor, (2015)
3 Messmer (2013)
4 www.literroir.be
5 Agence conseil en économie sociale : http://www.creation-projet.be/
6 Présenté lors de la Matinée échange « Logistique et circuits courts » du 27 mars 2015, Gembloux, organisée par le CRCC, Créajob et Diversiferm.

3.2.2 Chaînons manquants

« Notre stagiaire, qui venait de France, a été surprise de voir le nombre d'ateliers pour faire la même chose sur un si petit territoire. C'est difficile de trouver le créneau car, aujourd'hui, quasiment tous ont déjà leur installation de transformation. On vise peut-être un abattoir pour volaille et petits animaux. C'est une demande qui n'a pas de réponse locale. Avant, les ateliers de transformation de produits laitiers étaient soit des « cuisines », soit des laiteries locales. De même pour la viande, les petits abattoirs ont disparu au profit des industriels mais, aujourd'hui, ces derniers ne peuvent pas répondre à la demande des petits producteurs familiaux. Il y a donc un manque. Un magasin coopératif pourrait aussi être un outil valorisant pour tous. Avec ma voisine, nous montons un atelier de transformation avec magasin à la ferme. Cela a l'avantage de nous permettre de rester sur place mais je suis de plus en plus convaincue que la solution est à une échelle intermédiaire, le regroupement de 5-6 producteurs. Si le politique veut vraiment soutenir l'agriculture familiale, c'est là qu'il doit agir ! »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Les filières de proximité ne pourvoient pas à tous les besoins des acteurs ni à toutes les demandes des clients, habitués à acheter au plus bas prix sur le marché mondial. Certains produits et services n'existent plus sur nos territoires, en filières longues comme en circuits courts. Des organisations se sentent alors contraintes de s'approvisionner à l'étranger. **Face à un chaînon/produit manquant dans une filière, différentes manières de réagir et de se positionner ont été rencontrées** :

- **vouloir combler le vide** ou aider à structurer la filière dans son ensemble au niveau belge/wallon (« *Je vais recréer ce maillon.* ») ;

« On voulait faire du béton de chanvre mais on ne voulait pas acheter le chanvre en France mais ici. On a relancé la production. (…) On avait vraiment pensé à recréer une filière locale où tous les acteurs joueraient des rôles essentiels l'un pour l'autre. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec des entrepreneurs actifs dans le chanvre.*

- **avoir une vision élargie de la « proximité » et du « court »** (« *Je vais aller le chercher un peu plus loin mais cela reste court parce que tout est relatif.* ») en menant une réflexion sur l'origine des matériaux mais aussi leurs qualités, leurs prix et leurs contraintes techniques ou économiques spécifiques.

Ces deux réactions face à un maillon de la filière inexistant ou trop onéreux sont d'autant plus présentes que la filière est en concurrence avec les marchés internationaux. Elles ont des impacts sur la logistique et le coût final du produit… qui ne vont pas toujours dans le sens d'une réduction parallèle des distances et des coûts.

En maraîchage, certains acteurs s'approvisionnent à l'étranger pour diversifier la **gamme hors saison ou en produits inexistants localement**. L'argument est que les clients, habitués à trouver ces produits vont de toute façon s'en procurer ailleurs et qu'il vaut mieux qu'ils puissent trouver davantage en un point unique.

Dans la filière céréales, les boulangers travaillent fréquemment à base de céréales panifiables étrangères, soit par facilité («*J'achète mes farines à telle minoterie, peu importe d'où elles viennent.* »), soit pour le prix.

Dans le domaine non-alimentaire, la moindre périssabilité des produits facilite la mise en concurrence (très présente, par exemple, dans le domaine de l'éco-construction). **Malgré les volumes importants, certains matériaux de base** comme le chanvre ou la paille **sont ainsi volontairement acheminés depuis l'étranger pour une question de moindre coût**. On importe également certains produits très spécifiques qui demandent un volume critique pour rentabiliser le processus de transformation (exemple : les bois de grande portée parfois utilisés dans des préfabriqués en écoconstruction).

«On aurait voulu que le bois soit local mais la filière bois en Belgique n'est pas assez développée, en tout cas pour ce dont on a besoin en terme de coût mais aussi de logistique et de qualité de séchage. Nous, on achète le bois en France et en Autriche. Pour nous, ça n'a aucun sens de passer par un intermédiaire. On a tout intérêt, vu les volumes importants, d'aller directement à l'usine.»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un entrepreneur actif dans la construction en paille.*

Moins de l'ordre du frein que de la tension, **les questions d'économie d'échelle et de concentration** ne se posent donc pas que dans les filières longues. Certains acteurs de terrain en circuits courts s'interrogent aussi sur la pertinence de certains investissements et ne voient pas toujours la nécessité, pour des raisons économiques ou technologiques, de développer tous les maillons localement.

Les choix opérés face à ces questions ont un impact important sur la logistique mais la complexité et la diversité des situations nécessiteraient une observation chiffrée fine, au cas par cas, pour déterminer s'ils sont positifs, négatifs ou neutres.

«Dès qu'ils se sont installés, ils ont fait pareil que les autres : ils ont fait le tour des prix en Europe, ont trouvé à 30 ou 40 % moins cher en France et ont décidé de l'acheter en France et de ne pas s'insérer dans la filière locale.»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un entrepreneur actif dans l'écoconstruction.*

«On a recherché des scieries locales et j'en recommande certaines aux clients pour les bardages, etc. mais j'aurais peine à croire qu'ils veuillent faire des investissements colossaux alors qu'ils fonctionnent bien et qu'il existe des scieries spécifiques pas si loin, en Autriche, très économiques, qui transportent en camion pour 1000 €. Je n'oserais pas leur proposer parce que cela n'a pas de sens. C'est une question d'échelle. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un entrepreneur actif dans la construction en paille.*

Les longues distances parcourues par les produits finaux issus de l'importation servent à appuyer une **vision relative du «court» et du «local»** et excuser des déplacements non-optimaux au sein des filières. «*Au final, c'est toujours mieux que les filières longues*» est un argument assez fréquemment entendu pour justifier une certaine inertie.

«Il faut aussi remettre les choses dans leur contexte. Faire tous les matins la route vers Bruxelles, ça reste très court pour la filière pain. Les céréales y sont souvent cultivées en Roumanie, envoyées dans des grands moulins, à Paris, Bruxelles ou Amsterdam avant que la farine reparte en Pologne pour fabriquer des pains qui y seront congelés pour, en bout de course, les revendre dans nos supermarchés.»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les gestionnaires d'une entreprise de boulangerie.*

3.2.3 Volumes *versus* diversification

Commercialiser l'ensemble des produits en un point unique peut être synonyme de facilité et de réduction de transport et de gestion. Mais cette façon de faire ne permet pas de se prémunir contre les **risques liés au fait de «*mettre tous ses œufs dans le même panier*».** Comment trouver le bon équilibre ?

«Avec Agricovert, l'idée de la coopérative était de donner un levier mais pas d'englober toute leur production. On essaye qu'ils [les producteurs] *s'autonomisent au niveau de la commercialisation, qu'ils n'y commercialisent pas plus de 50%.»*

Adapté de Rassart J., Crédal (Agence-conseil), rencontré le 06-11-2015.

Ainsi, **en circuits courts, les acteurs diversifient souvent leurs canaux de commercialisation** afin de pouvoir écouler toute leur production et ne pas être dépendants d'un seul débouché. Cette pratique démultiplie évidemment les phases logistiques, les compétences et les ressources nécessaires.

«Ce qui fait le volume, c'est les grossistes. On en a 4. Ils viennent chercher les fromages un jour/semaine. Il y a aussi nos coopérateurs qui nous revendent. Puis ici [magasin à la ferme]*, on ne vend pas des tonnes mais les marges sont bien meilleures. On a aussi des petits crémiers, les restos, les petits magasins locaux qu'on livre nous-mêmes ou qui viennent chercher. Et on a de plus en plus de groupes d'achat commun. On travaille aussi avec un revendeur qui fait tout ce qui est revente sur les marchés, foires, etc. et il facture ses heures en tant qu'indépendant.»*

Adapté d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Un autre corollaire de la diversification des canaux de distribution est, parfois, une implication plus difficile dans une organisation collective, notamment pour des questions de coordination et de synchronisation entre différents systèmes autonomes. La prise en compte de cette tension peut être un moteur dans le développement de service logistique aux producteurs. Dans un *groupement de producteurs et d'épiciers**, les tournées d'enlèvement ont été une condition *sine qua non* de l'existence du projet. En miroir, pour les commerçants, la fourniture en produits locaux ne doit pas être synonyme de contraintes supplémentaires. Le système de tournées enlèvements et de livraisons de ce *groupement de producteurs et d'épiciers** permet ainsi de faire d'une pierre deux coups.

«Notre réseau a été créé pour que ce soit vraiment un service clé en main qui soit un plus pour les producteurs et donc l'argument « on vient chez moi chercher les produits *» et «* on vient livrer chez moi les produits *», c'était super important. Ils n'en démordaient pas et je les comprends, c'est l'argument à la base.»*

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

3.2.4 Efficacité économique *versus* plus-value sociale

Il peut y avoir en circuits courts une tension entre différents objectifs et ces tensions n'épargnent pas la logistique. Pour le tracé de tournées, par exemple, un choix doit être fait entre rationalisation et importance des contacts sociaux. Mais amélioration de **la logistique et plus-value sociale peuvent également aller de pair**, notamment dans deux types de cas.

L'amélioration du travail logistique peut être l'occasion de **favoriser l'insertion sociale**: «*Les étapes de stockage et de conditionnement sont particulièrement adaptées pour donner aux circuits courts multi-acteurs un aspect social. En effet, des opérations de remplissage de paniers ou de transformation de produits peuvent être réalisées par des personnes en réinsertion professionnelle ou en situation de handicap. Un argument social qui se conjugue en outre à des diminutions de charges financières. Nous reviendrons sur ces aspects innovants en termes de ressources humaines.*»[7]

«On collabore aussi avec la mutualité chrétienne qui travaille à la réinsertion de personnes handicapées et, chaque vendredi, on a une de ces personnes qui vient travailler bénévolement. Ça rentrait complétement dans la philosophie du projet...»

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

7 Messmer, 2013 ; P.25

Dans la province du Luxembourg, sous la forme d'une entreprise de formation par le travail (EFT), l'asbl subsidiée Futur Simple livre des produits hors de la province et peut assurer des services de stockage, nettoyage et conditionnement des produits.

Pour les producteurs, cette amélioration logistique peut avoir comme objectif, notamment dans les solutions collectives ou externalisées, de libérer des heures pour le travail au champ. Pour une partie d'entre eux, une réelle prise en compte de ce poste et un comptage des heures dans la construction du prix assurerait également un revenu plus juste.

> *« Une question qu'on doit vraiment se poser dans les circuits courts... c'est «* Tiens, avec ce qu'on fait, est ce que le producteur y gagne vraiment ? Il vend mais est-ce qu'il gagne quelque chose quand il a compté tous ses déplacements, les heures passées au marché, les démarches etc. ? » »
>
> *Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers*.*

3.2.5 Valeurs de proximité *versus* élargissement de la zone de chalandise

En circuits courts, les producteurs essayent dans un premier temps d'écouler leurs produits autour de chez eux. Mais lorsque le territoire est peu dense et/ou la demande insuffisante, la question se pose d'atteindre une clientèle plus lointaine, de commercer dans des zones plus urbaines. **Cet élargissement de la zone de chalandise** a un impact direct sur la logistique des organisations.

> *« Ils se rendent compte que le marché en Belgique n'est pas du tout mûr. Les gens ne sont pas prêts à concevoir qu'un bloc de béton chanvre-chaux, c'est un bloc comme un autre. Du coup, ils vont attaquer le marché français puisque là-bas les blocs de béton chanvre-chaux sont déjà rentrés dans les mœurs. »*
>
> *Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec des entrepreneurs actifs dans le chanvre*.*

4. FORMES COLLECTIVES ET INNOVATIONS SOCIALES EN LOGISTIQUE

Les formes logistiques possibles entrent fortement en **résonance avec les formes de structurations entre acteurs au sein des filières** et héritent pour ainsi dire de leurs contraintes, opportunités, objectifs et difficultés inhérentes[1]. Les unes et les autres affichent les mêmes besoins de gouvernance, de transparence, de planification et de communication pour la recherche de solutions communes innovantes.

Un système collectif de logistique peut ainsi être

- **vertical**, lorsqu'il implique une **collaboration entre différents acteurs de la chaîne**: producteurs, transformateurs, distributeurs, clients. Exemple: un GAC (Groupe d'achat en commun) avec ses relations entre producteur et consommateurs. Les ménages membres vont chercher les légumes chez le producteur, organisent le point dépôt et conditionnent les produits en unité de distribution (paniers).

- **horizontal**, lorsqu'il implique une **collaboration entre acteurs associés à un même niveau** de la chaîne. Exemple: une coopérative de producteurs qui met en place un point de vente commun.

- **en partie verticaux et en partie horizontaux**, parce qu'ils intègrent des collaborations entre acteurs de la même catégorie et de catégories différentes au sein de la chaîne alimentaire. Exemple: le *groupement de producteurs et d'épiciers** rencontré permet, au travers de l'articulation d'une double tournée, la coexistence d'associations horizontales (entre producteurs, d'une part, et entre épiciers, d'autre part) avec une association verticale (entre producteurs et épiciers).

Nous allons analyser les solutions logistiques communes rencontrées dans les filières au fil des étapes en aval de la production[2].

4.1 Ateliers communs de conditionnement, lavage, découpe et transformation

Les ateliers collectifs de découpe et de conditionnement semblent présenter un intérêt tout particulier pour les collectivités et restaurants.

> *« Dans «Appétit'Champs», l'étude au niveau des collectivités sur le territoire de Namur a montré que celles-ci voulaient bien s'approvisionner en produits locaux mais dans des formats adéquats, coupés comme il faut et en faisant appel à un seul fournisseur. De leur côté, les producteurs voulaient bien fournir les collectivités mais il fallait que la demande soit suffisante, pour pouvoir prévoir les plans de culture.»*
>
> *Adapté de Fierens E., Inter-Environnement Wallonie, rencontrée le 18-06-2015.*

Des **ateliers de transformation partagés** voient également le jour. Rassembler les outils de transformation répond à une certaine logique d'optimisation logistique car cela évite les doublons. Mais dans les faits, il n'est pas toujours évident de décider où, chez qui et comment fonctionner à plusieurs. Un accompagnement spécifique peut être fort utile.

1 Voir à ce propos le cahier I, «Structuration de filières»
2 L'étape production n'est pas abordée ici volontairement. Elle trouve son pendant dans les questions de mutualisation de matériel agricole et le groupement d'achat d'intrants. Ces questions sont trop larges et spécifiques pour être développées dans le cadre de ce rapport.

« Généralement, une personne crée l'atelier et le loue à l'autre, puis une coopération se crée. Mais que deux personnes se disent « On va créer un atelier ensemble », ça, c'est très rare. Il faut que ces personnes se connaissent depuis un certain temps et que les liens soient déjà solides. »

Adapté de Mélon I., Créa-Job, rencontrée le24-09-2015

Les montages peuvent s'avérer complexes, lourds à porter. Faire se rencontrer des intérêts et des réalités différentes peut être difficile. Ces projets méritent dès lors un accompagnement, un regard extérieur et expérimenté.

« La législation n'aide en aucun cas ce genre d'initiatives. Avec ma voisine, nous tentons de mettre sur pied un atelier partagé, cela fait plus d'un an que nous allons de conseiller en conseiller pour dépatouiller les conditions administratives, fiscales, sanitaires, comptables... »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Les responsabilités sanitaires doivent également avoir été bien réfléchies en amont car elles varient selon que les acteurs produisent en commun ou individuellement.

« Si on mélange les fromages dans la même pièce, on ne sait pas qui a contaminé l'autre. (…) La responsabilité sanitaire, on ne sait pas la retrouver. C'est juste ça qui pose problème. »

Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.

4.2 Collaboration pour le stockage

« Les projets en circuits courts n'ont pas toujours à leur disposition les moyens financiers pour investir dans des grands entrepôts logistiques. Certains mettent alors en place des plus petits lieux de stockage. Cette contrainte de départ force les circuits courts multi-acteurs à innover en termes d'espace de stockage et à optimiser à leur façon la chaîne. Tout part en fait du principe que ***chaque espace, à condition qu'il soit disponible*** *et qu'il puisse s'insérer intelligemment dans la chaîne, est un lieu de* ***stockage exploitable****. »*[3]

« A l'aval de la chaîne, il est possible de réaliser des stocks dans les points relais où les produits seront cherchés par le consommateur postérieurement à la livraison »[4] ou directement à l'usine/atelier.

« Autre exemple, il arrive que mobilité et stockage du produit se confondent. Ainsi, le ***camion*** *peut même* ***devenir un lieu de « stockage »*** *particulièrement pertinent*

3 Messmer, 2013, 25
4 Messmer, 2013, 25

à condition d'organiser une tournée qui passera à la fois par des exploitations agricoles et des lieux de ventes. »[5] Certains producteurs de poulets évitent par exemple l'achat d'une chambre froide en louant un camion frigo pour le stockage des volailles à la sortie de l'abattoir en attendant leur commercialisation.

« *L'aspect collaboratif est en outre particulièrement fort et se traduit soit par le* ***partage d'un unique et « véritable » entrepôt*** *entre plusieurs agriculteurs, soit par l'appropriation d'un* ***espace disponible et inoccupé*** *pouvant faire office de lieu de stockage. La cave d'un restaurant, une école de danse ou tout autre espace stratégiquement localisé peut servir d'espace pour stocker. Des problèmes de conflits d'usage ou d'hygiène peuvent apparaître mais ils sont à régler au cas par cas.* »[6]

Les solutions de stockage dépendront du degré de périssabilité des produits, des besoins en matière de conditions de conservation mais également de la durée de stockage et de renouvellement du stock. Un même lieu peut ainsi accueillir de façon coordonnée plusieurs utilisateurs dont les besoins de stockage ou les activités ont un caractère régulier.

4.3 Mutualisation du transport

Les transports peuvent être réalisés par **un ou différents acteurs** et relier **deux ou plusieurs lieux/étapes de la chaine**. Les mutualisations peuvent donc concerner une infinité de combinaisons.

Acteurs : producteur, transformateur, coordinateur/bénévole de projet collectif, intermédiaire logistique, distributeur, client.

Lieux/étapes : lieu de production, lieu de transformation, lieu de stockage, lieu de conditionnement, plateforme de distribution, épiceries et petits commerces, grandes surfaces, domicile, restaurant/collectivité.

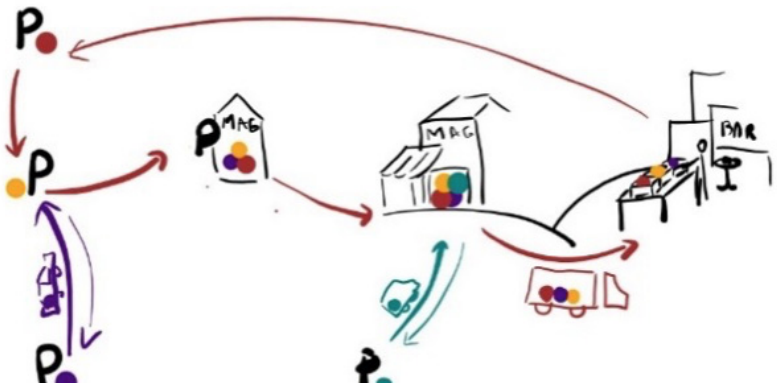
Les **combinaisons** d'éléments de ces deux listes ouvrent des **possibilités presque infinies** dont certaines vont permettre l'optimisation recherchée pour telle ou telle situation spécifique. Attention, la **coordination des flux immatériels** (financiers, administratifs et informationnels) qui doublent les différents systèmes se prêtent aussi à des assemblages potentiellement infinis. Ils peuvent parfois simplifier ou, au contraire, compliquer le système. Les préférences les concernant sont souvent à observer au cas par cas. Quoi qu'il en soit, **il est indispensable de les prendre en compte** pour évaluer la faisabilité ou la performance du système dans son ensemble.

Notons enfin que toutes les formes de mutualisation de transports doivent toujours être questionnées au niveau de la responsabilité des produits et de la chaîne du froid. La réglementation sera examinée par le porteur de projet au cas par cas en regard de sa situation.

Selon une étude récente sur des modélisations logistiques en circuits courts[7], les **gains par exploitation et pour le collectif sont très importants lorsque l'on passe d'un système individuel en trajet direct à des systèmes en tournée**. Les organisations collectives entre producteurs (et/ou distributeurs) **intégrant de la livraison dans les tournées** de collecte apportent encore un gain supplémentaire, bien que dans une moindre mesure, **en termes de gaz à effet de serre et de coût d'exploitation.**

5 Messmer, 2013, 25
6 Messmer, 2013, 25
7 Blanquart C., et al., 2015.

4.3.1 Mutualisation spontanée ou à titre privé (en collecte et/ou en livraison)



Un producteur fait profiter d'autres producteurs de son trajet en le transformant en tournée d'enlèvement/collecte. Plutôt que de se rendre seul au point de commercialisation, il passe tout au long de son itinéraire auprès de collègues qui bénéficient de son trajet. Ce service **peut être assuré à tour de rôle** entre producteurs (et ou partenaires du projet).

Différentes variantes de ces modèles peuvent bien entendu être imaginées. D'autres partenaires, tels que des **épiciers ou d'autres acteurs de la distribution ou restauration peuvent également participer** à la mutualisation :

- la livraison des produits peut être **couplée à une ou des livraisons en point relais** (par exemple, chez un producteur disposant de l'espace pour stocker dans de bonnes conditions ; celui-ci terminera ensuite le trajet pour tous les produits de ses collègues) ;
- **la fonction d'enlèvement peut être couplée à de la livraison** (en livrant des commerces ou en diversifiant la gamme des producteurs s'ils ont un magasin à la ferme). Toutefois, les phases de chargement et de déchargement doivent impérativement être efficacement organisées ;
- **la tournée peut également être couplée à de l'approvisionnement** (un producteur se charge de faire une commande groupée, par exemple de semences, et celle-ci est redistribuée au fil de la tournée).

Le dépôt en point relais, impliquant ici la **contribution d'acteurs parfois hors circuits alimentaires, permet de se rapprocher d'une autre clientèle** ; comme dans l'illustration ci-dessus où un point relais est organisé en ville dans un bar. Le trajet client peut être encore davantage diminué s'il se place expressément dans des lieux de passage (gares, écoles…), sur de grands axes ou sur un parking de grande surface, favorisant pour les consommateurs la pratique du *trip-chaining*[8].

Une **contribution des clients** peut parfois être présente comme dans certains GAC où les membres vont à tour de rôle chercher les légumes à la ferme pour les rapporter au point dépôt.

Les trajets en tournée peuvent encore être optimisés si, **en logistique inversée**, la tournée permet d'acheminer des marchandises depuis le point d'arrivée vers le point de départ, le véhicule ne revenant pas vide de sa tournée.

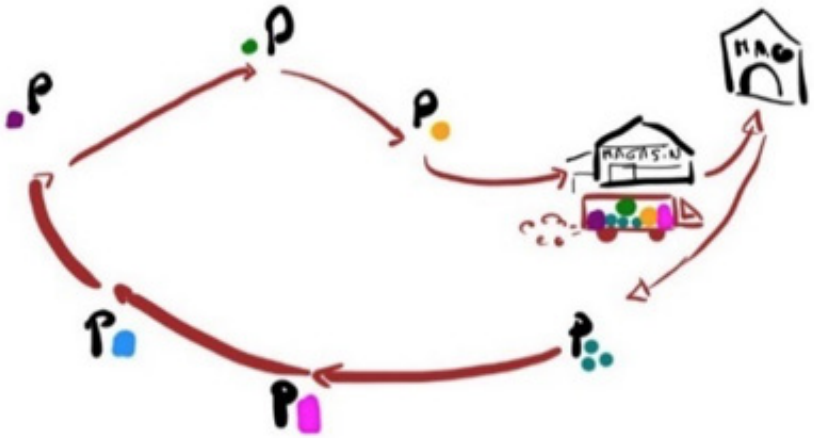
8 Action pour un ménage de coordonner au cours d'un même trajet différents arrêts et objectifs. Exemple classique de trip-chaining : école-travail, courses-travail.

Ces formes d'organisation logistique peuvent avoir une instauration formelle, ce qui permet leur maintien dans la durée. Mais **la plupart des initiatives présentant des germes de mutualisation reste informelle**. Elle «*s'accompagne souvent de problèmes tels que le manque de ponctualité ou encore des erreurs dans la manipulation des produits*». [9]

4.3.2 Échanges de services de transports entre distributeurs

De façon généralement informelle, l**es organisations peuvent se rendre des services**, que ce soit pour acheminer ou livrer des produits. Dans l'exemple ci-dessus, la relation commerciale occasionnelle qui lie un GAC à un réseau de producteurs les amène à échanger des trajets. Le premier ramène de la farine pour l'autre et le second lui ramène les fromages. Un échange a ensuite lieu. Ici encore, une formalisation des échanges de services est souhaitable pour plus de pérennité et de transparence.

4.3.3 Mutualisation dans l'investissement de matériel roulant



À un niveau de collaboration plus fort, les différentes parties peuvent souhaiter **mutualiser du matériel ou des ressources humaines. Cette mutualisation nécessite alors un investissement en commun**, dans une camionnette et/ou dans un chauffeur salarié dédié aux trajets de l'ensemble du groupe. Cette démarche correspond à un degré supérieur de formalisation. Toutes les variantes proposées au point 4.3.1. «Mutualisation spontanée ou à titre privé (en collecte et/ou en livraison)» sont bien entendu possibles ici.

La mutualisation de matériel roulant présente son lot de difficultés; plus les acteurs sont nombreux, plus la planification devient complexe. Il s'agit donc de trouver le bon équilibre entre limites et ressources.

9 Gabnor, 2015, p.20

« D'un point de vue logistique, c'est plus compliqué parce que tout le monde a besoin de la camionnette, comme par hasard, du mercredi au vendredi. »

Adapté des propos tenus lors d'une réunion d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

4.4 Mutualisation de la vente

De manière générale, la mutualisation horizontale pour favoriser la vente revient à **partager les informations sur les ventes, mettre en commun la clientèle et/ou le système de vente**. Une série de questions doivent être posées afin de donner les grandes lignes du système de vente mutualisé. L'outil

- est-il à **destination de clients finaux ou d'intermédiaires** ? La mise en commun peut en effet permettre d'atteindre les volumes et la stabilité minimum nécessaires à la satisfaction des besoins des collectivités, demi-gros ou restaurants ;
- est-il **autogéré ou une personne est-elle engagée, une structure est-elle créée**, pour coordonner le service ?
- permet-il une **centralisation des factures et des commandes** ? Chaque producteur reçoit-il un bon de commande groupé ou autant de bons de commandes qu'il a de clients ? Et inversement pour les factures clients ?
- sera-t-il **doublé d'un système d'achat-revente** ? Autrement dit, l'outil de commande (et le projet qui le sous-tend) est-il uniquement considéré comme un prestataire de services ?[10] Acquiert-il la propriété des produits vendus et leurs responsabilités ? Ces choix auront des répercussions sur la responsabilité, les transports des produits et les normes sanitaires applicables.
- est-il mis en place et géré collectivement ou est-ce un **service clés en main** mis à disposition des producteurs ?

Bien entendu, souvent, les réponse à ces différentes questions s'entremêlent.

4.4.1 GAC, abonnement paniers et points de dépôt

Nous sommes ici davantage dans la **collaboration verticale entre un producteur et ses consommateurs**. Une collaboration horizontale entre producteurs-transformateurs peut éventuellement venir compléter l'organisation.
Les GAC, GASAP et autres se sont multipliés ces dernières années. Ils ont eux aussi leur lot de contraintes. Au niveau des limites, la question du conditionnement et des petits volumes est citée. Au niveau des avantages, la sécurité pour le producteur, à la base du mouvement, est l'avantage principal.

« On a de plus en plus de groupes d'achat commun. La commande se fait en colis, en tout petit conditionnement, c'est l'enfer. Ce genre de conditionnement est plus compliqué pour nous, ça prend beaucoup plus de temps, on fait les portions, puis on filme, puis on pèse, puis on met l'étiquette. C'est aussi un peu pour faire plaisir, par idéologie qu'on le fait. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

10 Comme le permet le statut particulier des CUMA (coopérative d'utilisation de matériel agricole) en France.

« Je travaille principalement avec des paniers. Je calcule donc tout en paniers. Je fais l'équivalent de 120 paniers par semaine et, bien que ça fluctue, c'est plus ou moins 50 paniers vendus au magasin et le reste dans les GAC. Travailler avec des GAC, c'est vraiment un avantage pour moi. Certains GAC s'engagent même pour un nombre fixe de paniers, d'autres prépayent les commandes. Je sais calculer ma production en fonction des perspectives de vente. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant.*

D'autres systèmes de paniers existent avec des systèmes qui ne sont plus gérés par les consommateurs mais par un acteur associatif ou commercial. L'exemple de la coopérative NORA BIO[11] revient régulièrement dans les discussions comme exemplaire. Les produits sont conditionnés en panier à la coopérative où les 127 producteurs transportent et stockent leurs produits. Si les quantités sont importantes, le projet envoie un transporteur et partage les coûts de transport avec le producteur. La fréquence de livraison des produits au stock dépend de leur conservation. Les paniers sont ensuite livrés par les jeunes du Service Civique International sur une centaine de points relais bénévoles où les consommateurs les récupèrent. Les consommateurs peuvent avoir des mois d'essai avant d'opter pour un abonnement de X paniers. Ils ont aussi la possibilité de reporter les paniers (en cas de vacances par exemple).

4.4.2 Vente à la ferme mutualisée

Nombreux sont les **acteurs de terrain ayant un magasin à la ferme et cherchant la diversification de leur gamme de produits vendus**. Ainsi, certains producteurs complète leur gamme en revendant spontanément des produits locaux. L'idéal est de bénéficier de la mutualisation du transport pour l'approvisionnement au travers de tournées efficientes, comme explicité ci-dessus.

« Oui, ici [dans le magasin de la fromagerie] *on vend des produits locaux, tout ce qui accompagne le fromage : le vin, la confiture, le sirop. Je les appelle (...) et ils les apportent. C'est comme un magasin mais on ne prend rien dessus, on a franchement une marge super réduite, c'est vraiment pour que les gens aient autre chose que du fromage. Ce sont tous des producteurs qu'on connaît : le voisin de ma grand-mère, une de mes amies, le miel c'était aussi via une amie, ou des rencontres sur les foires. »*

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Certains se lancent dans des échanges de vente après avoir été en contact avec des partenaires potentiels au travers d'un projet collectif. Les systèmes collectifs semblent être en ce sens de bons catalyseurs pouvant entraîner dans leur sillon la concrétisation d'autres échanges et mutualisations.

11 http://www.norabio.fr/fr/

« Le secteur agricole wallon (contrairement à la France) reste méfiant pour la mise en commun de matériel ou même d'initiative. Cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas solidaires ; s'il y a un souci dans une ferme, tout le monde accourt pour donner un coup de main. Mais les mentalités évoluent quand même et on voit de plus en plus apparaître des échanges comme l'achat de matière première ou la vente des produits d'autres producteurs dans les magasins à la ferme. Ceci est renforcé par la coopérative, le vendredi matin, maintenant Paul apporte également des livraisons pour d'autres producteurs. »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Certaines limites sanitaires sont toutefois contraignantes pour de petits espaces de vente qui ne peuvent multiplier les installations permettant d'accueillir différents produits incompatibles dans un même espace.

4.4.3 Point de vente collectif

Les points de vente collectifs **sont fort répandus en France**[12] **et quasi absents en Belgique.**

À tour de rôle, les producteurs s'occupent de la vente en magasin. Cette structure collective permet de partager le temps de travail de vente et les coûts du local tout en proposant des rayons attractifs et proches de la clientèle avec une gamme complète permettant aux consommateurs de découvrir les produits de leur territoire.

Agricovert est l'exemple belge qui se rapproche le plus du modèle de point de vente collectif… sans en être tout à fait un car tous les producteurs ne participent pas de façon équivalente à la gestion du point de vente. Une fois de plus, ici comme ailleurs, l'organisation collective peut permettre des variantes.

4.4.4 Interface de commande multi-acteurs et catalogue commun

Nous abordons ici l'immense diversité de projets qui se caractérisent par **la mise en place d'une interface de commande en ligne ou d'un catalogue de commande en commun**. Ces projets se distinguent entre eux par leur mise en œuvre et leur organisation qui déterminent leurs atouts et leurs inconvénients.

Première possibilité : une **personne intermédiaire** entre les consommateurs et les producteurs créée un outil permettant de centraliser les commandes des clients et de les relayer directement vers le producteur (exemples : « La ruche qui dit oui », « Topino », « E-famrz »).

Seconde possibilité : **différents producteurs-transformateurs** investissent dans un outil de commande commun, généralement au moyen d'une interface internet. Ils proposent ainsi leurs produits au sein d'une gamme étendue et diminuent la charge individuelle de travail de gestion des commandes.

Sur ces deux bases, plusieurs variantes et trajectoires sont possibles :

- **commandes faites par des consommateurs finaux** (La Ruche qui dit oui, Cellier de la Haute-Sambre) ou **par des professionnels** (épiceries, restaurants) ou les deux (Agricovert, Li-terroir, etc) ;

12 Voir les expériences sur http://www.reseaurural.fr/category/mots-clefs/point-de-vente-collectif

• **système autogéré par les producteurs ou coordonné par une personne ou un service extérieur** (ce qui semble plus fréquent). Le coordinateur peut également viser une autonomisation progressive des producteurs dans la prise en main du système ; ce qui nécessite généralement un temps d'accompagnement.

« Au Grand-duché de Luxembourg, il y a une coopérative qui ne vise pas à créer des magasins sous franchise mais qui veut aider les agriculteurs à créer leurs propres magasins qui seront souvent aussi les dernières épiceries de village. La coopérative structure les agriculteurs entre eux pour qu'ils fassent un catalogue de produits. Un catalogue permet d'avoir un seul commercial qui peut démarcher les restaurants, les épiceries. »

Adapté de Rassart J., Crédal (Agence-conseil), rencontré le 06-11-2015.

Ces systèmes de commandes centralisées présentent, comme tous les autres, un certain **nombre d'atouts et d'inconvénients**.

Dans les filières longues, les catalogues des grossistes dédiées à l'Horeca permettent de commander la veille pour le lendemain. Dans les supermarchés en ligne (Home Delivery ou Drive In), le délai entre la commande et la livraison est un rien plus long mais reste souple quant au jour de la semaine. Ces **délais et flexibilités ne sont pas (encore) équivalents dans les systèmes en circuits courts**. Généralement, une commande doit être faite dans un délai préétabli, un jour fixe de la semaine. De même, le jour de livraison est constant pour permettre aux producteurs de préparer leurs commandes.

« C'est très difficile de travailler avec l'Horeca. Ils sont habitués à La Provençale où on peut téléphoner 24h sur 24 et être livré le lendemain. Ils ont une force de frappe immense, ils ont je ne sais pas combien de camions qui circulent. Nous, notre logistique est assez rigide. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Un autre désavantage majeur est la **prise de risque par l'acheteur qui ne voit pas le produit**, d'où l'importance d'une interface optimale, fonctionnelle.

« La commande par internet reste un frein pour le client qui ne peut voir le produit, le choisir. Par exemple, 6 oignons sont 6 gros ou 6 petits : quel est le calibre ? Quelle va être leur fraîcheur ? Laura dit que c'est aussi difficile pour le producteur qui doit passer par un intermédiaire pour inscrire de nouveaux produits ou ajuster la description de son produit. Elle, elle serait plus preneuse d'un marché. »

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

Par contre, l'avantage incontestable de ces systèmes est la limitation de la charge de travail aux produits disponibles et aux disponibilités des producteurs : le producteur ne propose que ce qu'il veut et ne prépare pour la vente que ce qui est commandé, **réduisant fortement le risque d'invendus et de gaspillage**.
Au niveau de la logistique de transport et de stockage des produits, toutes les configurations sont ici encore possibles ; **la mutualisation de l'interface de commercialisation n'implique pas forcément une mise en commun des problématiques du transport**. Parfois, bien que la vente soit collective, le transport reste en effet individuel[13].

Une autre option existe toutefois pour limiter le nombre de trajets inefficients dans ce type de réseaux : la mise en place de **seuils minimums** à atteindre pour qu'il y ait commande effective et déplacement. La « Ruche qui dit oui » prévoit le remboursement au consommateur de produits qui ne seraient pas livrés, ce qui peut arriver si le producteur n'atteint pas le seuil minimum de commande pour faire le déplacement. Au sein d'un *groupement de producteurs et d'épiciers** wallon, cette réflexion est en cours également.

« Il y a certains producteurs chez qui on va, franchement, parce que c'est la logique solidaire de notre projet mais si on calcule économiquement... On a fixé un critère de chiffre d'affaire pour les épiceries qui achètent : elles doivent commander pour 50€ minimum. Par contre, on n'a pas mis ce critère-là pour les producteurs parce que ça nous semblait un peu trop vache de dire « il n'a pas eu 50€ de commandes cette semaine, on ne va pas chez lui »*. Ça serait peut-être une manière de les pousser à faire un choix :* « Est-ce que c'est intéressant de rester ? » *Ils payent sur le chiffre d'affaire transporté donc eux ne voient pas que nous on fait des km. »*

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Le système de « La ruche qui dit oui » est un bon exemple de centralisation des commandes. Toutefois, bien qu'un rapprochement des consommateurs soit opéré via des points dépôts, producteurs et consommateurs, sauf initiatives informelles, se déplacent individuellement.

4.5 Intérêts et freins des formes logistiques multi-acteurs

Les solutions passant par une forme d'organisation collective pour l'amélioration de la logistique semblent être de bon sens. **Pourquoi, dès lors, ne se multiplient-elles pas** ?

La littérature témoigne d'un certain nombre de **réticences** des acteurs face à ces organisations logistiques multi-acteurs. Pour certains, les agriculteurs ne seraient pas en capacité de se conformer aux contraintes logistiques d'un tel modèle et aux besoins de coordination qu'il entraîne. D'autres y verraient une certaine « institutionnalisation » des circuits ou jugeraient la démarche non adaptée à leurs aspirations[14].

Dans le guide de Gabnor, l'enquête a révélé que *« deux grandes catégories de freins ressortent : **le principal frein est humain, d'ordre psychologique et culturel. Le second type est technique, d'ordre matériel.** »*[15]

13 Lacombe C. et al. (2014)
14 Blanquart C., et al, 2015.
15 Gabnor, 2015, p.14

Nous listons ci-dessous un certain nombre de ces freins exprimés par les acteurs rencontrés au cours de notre recherche. Beaucoup sont les corollaires de difficultés rencontrées lors de la structuration de filière.

4.5.1 Individualisme et résistance au changement dans le monde agricole

De nombreux échos nous ont été faits de l'inertie et de la résistance liées à ce trait culturel individualiste mais certains acteurs nuancent.

> *« En Belgique, il y a une grosse difficulté pour créer une coopérative parce qu'il y a cet esprit un peu individualiste du producteur, en tout cas du gros producteur, qui ne voit pas pourquoi il irait chez son voisin qu'il considère comme son concurrent. Ce qui n'est pas le cas chez les petits. Ils sont obligés de coopérer ; le voisin n'est pas un concurrent mais un partenaire, on peut se donner de l'aide, s'échanger des techniques et des légumes. Avec les petits, il y a un esprit plus favorable à la coopération. »*
>
> *Adapté de Mélon I., Créa-Job, rencontrée le24-09-2015.*

Pourquoi les exemples de projets collectifs fleurissent-ils en France et pas chez nous ? Plusieurs personnes suggèrent qu'il pourrait s'agir d'une différence de mentalité mais on retrouve cet argument de logique individualiste dans une étude française sur le rapport des producteurs à la mutualisation. Ce trait pourrait donc être un symptôme et non une cause. Il a été statistiquement vérifié en France[16] que l'appartenance à un réseau semble favoriser les échanges et la mutualisation. Parmi les agriculteurs interrogés dans l'étude précitée (Blanquart, 2015), il y a une tendance à être plus nombreux à mutualiser parmi ceux qui pratiquent la commercialisation via « La ruche qui dit oui » et autres types de paniers. Le cercle vertueux est peut-être là mais prend du temps à se mettre en place…

4.5.2 Manque de confiance et peur de la concurrence

La problématique la plus récurrente semble être la crainte de la concurrence et de la transmission d'informations sensibles, du partage de sa clientèle. Ces craintes pourraient témoigner d'un manque de confiance dans les systèmes solidaires.

> *« Quand ils sont venus me voir, je me suis dit* « Aïe, aïe, aïe, ça ne va pas le faire ... Il y en a qui ne vont pas être d'accords, il va y avoir des conflits ; un va vendre plus que l'autre, ou si un de mes clients prend du beurre chez quelqu'un d'autre ou vice versa »
> *Mais maintenant je suis contente d'y être mais c'est clair que je n'aurais jamais imaginé ça. »*
>
> *Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs**

16 Blanquart C., et al, 2015.

Les exemples de mutualisation voient cependant le jour et se multiplient lentement mais sûrement. Si la concurrence y est une problématique centrale et régulière, les craintes peuvent être apaisées par les discours et par les faits.

> *« On n'a jamais vraiment défini ce que c'était notre philosophie mais je crois qu'on est plus ou moins d'accord sur ce qu'elle est. Et j'étais très contente d'entendre que la concurrence est ailleurs. La concurrence, ce n'est pas les épiceries ou les producteurs du groupement mais bien les grandes surfaces, l'agro-industrie. »*
>
> *Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs**

Lorsque les prix sont alignés, la peur de la concurrence avec les collègues peut également traduire un manque de confiance en son produit. A l'opposé, pour certains, la concurrence est une émulation à travailler régulièrement sur le rapport qualité-prix du produit.

4.5.3 Crainte de la surcharge de travail et du développement de l'activité

D'après l'étude Gabnor[17], le frein principal au changement vers ce type de solution mutualisée, même clé en main, réside dans le fait que ce service est considéré non comme une alternative à l'existant (sans objectif de croissance d'activité) mais comme une opportunité d'atteindre de nouveaux marchés et de développer son activité. Cette vision effraye les producteurs satisfaits de leurs volumes et rythmes ou ceux qui jugent avoir atteint la cadence maximale. Nous avons effectivement reçu quelques témoignages allant dans ce sens.

> *« Les gens sont méfiants. Quand on a proposé le système, il m'a répondu «* Non, c'est trop de travail *». Il ne voulait pas. Mais maintenant qu'il a compris qu'il ne produit que ce qu'il a envie de proposer et que ce qui a été effectivement vendu, il est satisfait de cette manière de fonctionner. Il n'a jamais de stock. Et en plus, contrairement aux grandes surfaces, ici, dans la semaine, il est payé. »*
>
> *Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs**

Une fois de plus, le levier à activer pourrait être la communication et la sensibilisation aux coûts réels de la logistique, éventuellement à travers un outil de monétarisation, afin de découpler changements logistiques et augmentation de la charge de travail. Il faut démontrer qu'optimisation logistique peut, à terme, diminuer les charges de travail et libérer du temps.

4.5.4 Peur de l'interdépendance

De nombreux acteurs ont peur de ne plus être le seul maître à bord, tant au niveau de la gouvernance que de la planification ou d'une éventuelle dissolution de capital. Cette crainte n'est pas spécifique à la logistique mais elle s'y manifeste fortement car l'interdépendance des moyens peut jouer un rôle contraignant sur le travail en amont. L'articulation entre les pôles de vente et de production/transfor-

17 Blanquart C., et al, 2015.

mation est moins flexible (sauf dans le cas des systèmes de commandes en ligne). Par exemple, déplacer des livraisons peut entraîner un changement d'organisation dans la production. Et coordonner ces changements peut s'avérer plus difficile lorsqu'on fonctionne à plusieurs en tournées que si la vente se fait de façon isolée. Plusieurs acteurs expriment aussi la crainte d'être impactés par les mauvaises pratiques de collègues. Chaque partenaire doit faire confiance aux autres, ce qui pour les producteurs de produits plus périssables, fragiles ou aux contraintes sanitaires importantes peut sembler problématique.

« Il y a aussi une question de contrôle des produits. S'il passe prendre mes produits, et qu'il s'arrête, t'imagine, mes glaces sont fondues ! »

*Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs**

Les leviers à activer ici peuvent être la promotion d'une bonne gouvernance, garante des avis de tous et la prévision d'une certaine flexibilité dans le système. Il peut également être utile de communiquer et sensibiliser sur les intérêts de se regrouper : gagner en force et visibilité, diversifier le panel de clients, etc.

« Ensemble, on est plus forts et si on doit aller voir une banque pour acheter une machine, on y va à trois. Et on montre notre carnet de commandes à trois. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un entrepreneur actif dans la construction en paille.*

4.5.5 Perte de relations sociales

Pour les producteurs habitués à la vente directe, le passage par un service logistique ou l'optimisation de sa logistique et de son système de vente peut diminuer les contacts directs avec les clients, contacts au cours desquels il est plus facile de réagir en cas de problème.

«Le boucher de la coopérative [qui ne vient pas livrer et n'a donc pas de contact client] *est de caractère inquiet, il demande toujours des nouvelles de sa livraison. »*

Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs.*

4.5.6 Complexité de la coordination, gestion

La coordination de flux matériels et immatériels qui s'adaptent aux fonctionnements de plusieurs acteurs aux besoins et préférences spécifiques peut relever du véritable casse-tête. La délégation ou le soutien d'une personne neutre est pour cette raison souvent mis en œuvre dans les exemples existants. L'utilisation de logiciels adaptés aux besoins et la construction progressive d'outils informatiques partagés en ligne permettent également une bonne circulation des informations et facilite souvent la coordination à terme.

« On a beaucoup simplifié la logistique. Avant, on travaillait avec un fichier Excel, maintenant on travaille avec un site de commandes, ça me permet de gagner beaucoup de temps pour pouvoir pérenniser cela, simplifier nos manipulations. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

Une autre composante de la complexité concerne la répartition des charges liées aux services logistiques. Il peut être difficile d'évaluer le coût du service pour chacun, surtout lorsque les poids des uns et des autres dans les produits transportés varient. Il convient de fixer un prix juste pour chacun et consenti par tous.

« La contribution a évolué au fil des années. Chaque adhérent, qu'il soit producteur, restaurateur ou épicier, paye une cotisation annuelle par entreprise ou personne, qui est d'une quarantaine d'euros. Cela permet de recevoir le catalogue et de pouvoir y figurer et/ou commander. Ces 40 € symbolisent aussi l'adhésion au projet. À cette cotisation forfaitaire s'ajoute une participation sur le chiffre d'affaire transporté. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec la coordinatrice d'un groupement de producteurs et d'épiciers.*

« Nous prenons une marge de 20% sur la revente, ce qui nous permet d'investir dans les frigos, le site internet, la communication… À terme, on voudrait engager une personne. (…) On essaye de faire que 10% soient pris en charge par le consommateur qui veut un produit de qualité et est prêt à investir plus pour un prix juste et que, de l'autre côté, 10% soient payés par le producteur, pour qui c'est un service. Ça nous semble être un juste milieu. »

*Adapté du récit des propos tenus lors de discussions entre les membres d'une coopérative de producteurs et de consommateurs**

4.5.7 Réplicabilité limitée

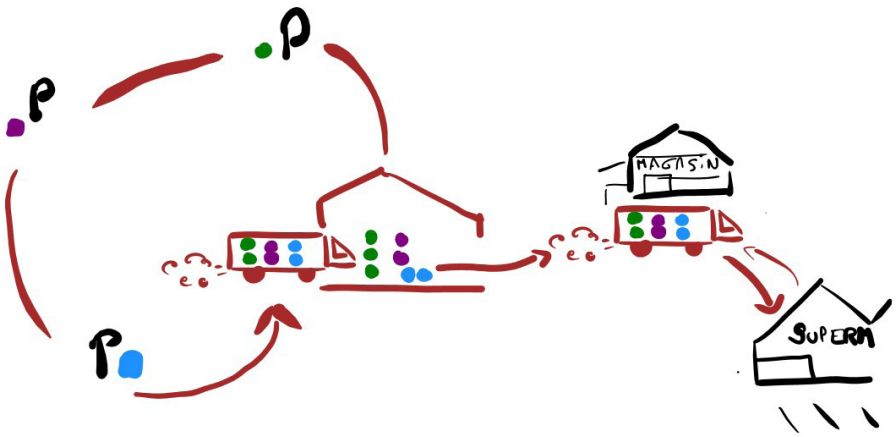
Dans la réalité, les formes logistiques sont moins théoriques et plus hybrides que présentées ici. Un système peut inclure une mutualisation tout en mélangeant des aspects provenant d'autres types de systèmes.

Un produit n'est pas l'autre et chacun a des caractéristiques propres en matière de logistique : chaîne du froid, dates limites de consommation courtes ou longues, etc. L'organisation du système et l'individualité des acteurs qui le composent participent également à sa singularité. Enfin, **chaque territoire est particulier**. L'offre déjà présente en circuits courts peut y être plus ou moins forte ; la concurrence conventionnelle également ; la démographie et caractéristiques socio-démographiques ainsi que la proximité des clients modifient la demande. Cette nature hétérogène et unique rend l'analyse assez complexe. En conséquence, « ***aucune initiative n'est duplicable en l'état****, faciliter des retours d'expériences, organiser des voyages d'études avec les producteurs semble intéressant pour faire travailler concrètement les producteurs sur leur projet.* »[18]

18 Gabnor, 2015

5. AUTRES SOLUTIONS LOGISTIQUES EN CIRCUITS COURTS

5.1 Grossistes



La question des grossistes est revenue plusieurs fois lors de nos rencontres. De par leur nature d'acheteurs-revendeurs, ils jouent en effet un rôle important dans la logistique des acteurs concernés. Pour un certain nombre de ceux-ci, l'objectif est de travailler sans intermédiaire et ils essayent donc de se passer des grossistes ou de trouver des façons de fonctionner pour en être le moins dépendants possible. Certaines de ces initiatives présentent des pistes intéressantes en matière de compromis.

> *« Biosphère* [magasin Bio] *fait du circuit court avec 7 ou 8 maraîchers dans un rayon de 15/20 km. Les maraîchers envoient chaque dimanche la liste de ce qu'ils ont, la gérante prend ce qu'elle veut et, après seulement, passe commande chez les grossistes. Évidemment, ça ne marche que si le magasin est assez grand pour pouvoir demander aux producteurs d'envoyer leur liste toutes les semaines et passer des commandes suffisamment importantes chez Interbio et Biofresh. »*
>
> *Adapté de Beaudelot A., Biowallonie, rencontrée le 28-10-2015.*

Les grossistes jouent parfois un rôle d'intermédiaire historique, notamment ceux spécialisés en produits laitiers. Certains producteurs ne veulent/peuvent pas travailler uniquement en vente directe et la position de force des grossistes leur permet d'écouler des volumes importants.

> *« Le grossiste achète et il fait pression sur le prix. Mais pas toujours. Real ou Dupont sont des grossistes qui ont un panel de 200 fromages belges ; eux, ils arrivent et ils prennent tout le rayon. Ils ont beaucoup plus de poids dans la négociation et concluent à des prix nettement moindres, je vais dire comme ça. »*
>
> *Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.*

Ces grossistes sont parfois critiqués pour leur manque de transparence, leurs marges élevées, un manque de flexibilité défavorable au niveau des volumes.

> *«On a été chez SPAR par l'intermédiaire d'un grossiste qui ne nous a pas dit qu'on allait se retrouver là. Les commandes n'étaient pas claires du tout. Ils ne commandaient rien puis, du jour au lendemain, d'énormes quantités. Du coup, on refusait de vider nos caves pour eux et de livrer tout ce qu'ils voulaient et ils nous retiraient des «indemnités pour rupture de stock». S'il y avait des problèmes de qualité de produit, lorsqu'il y avait une tache blanche sur la croute, alors que pour nous c'est tout à fait normal, ils remballaient toute la palette, à nos frais. Ils ne connaissent pas le fromage, dans la grande distribution. Les autres grossistes avec qui on travaille ont essayé de travailler avec les super-marchés mais on leur a dit qu'on a eu une mauvaise expérience, qu'on ne veut plus travailler comme ça.»*
>
> *Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage (1)*.*

Mais les grossistes ne sont pas à bannir pour autant. Pour de nombreux acteurs, ils ont un rôle à jouer et sont appelés à se positionner. Les conditions de négociation des producteurs en circuits courts avec des grossistes qui souhaiteraient s'impliquer dans le secteur pourraient faire l'objet d'une **réflexion en vue de créer un contexte favorable et sécurisé**, un peu comme ce fut le cas pour les plateformes logistiques provinciales et l'introduction de produits circuits courts dans la grande distribution. Cela pourrait déboucher sur une charte ou des contrats-types avec des conditions favorables aux producteurs désirant travailler via des grossistes.

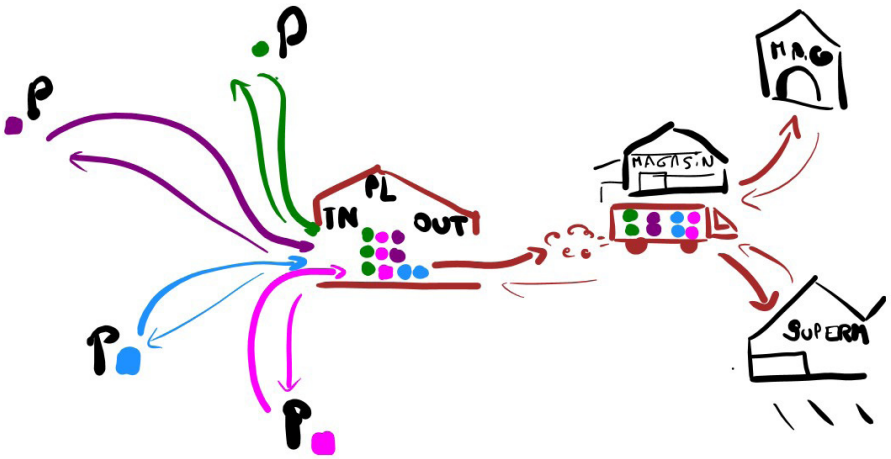
> *«Si ce n'est pas possible de faire en vente directe (parce qu'on ne peut pas tout faire), il faut essayer de voir comment les intermédiaires, les magasins, les grossistes peuvent jouer un rôle dans cette économie juste; les inclure dans les discussions, les réflexions sur «qu'est-ce qu'on a besoin?»»*
>
> *Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec un maraîcher indépendant*.*

De **nouveaux types de grossistes**, développés par des acteurs de terrain et **spécialisés dans les débouchés bio, local,** voient le jour. C'est par exemple le cas du grossiste en produits frais et bio Ecodis[1], originellement producteur de fromage (ferme Grodent). Les initiatives de grossistes atypiques mériteraient sans doute d'être répertoriées et comparées aux formes plus classiques pour en retirer d'éventuelles bonnes pratiques et/ou les soutenir si elles s'avèrent porteuses et répondent à un besoin.

> *«Quand les producteurs et les distributeurs se mettent ensemble parce qu'ils ont des enjeux similaires, le rapport de force s'inverse par rapport aux distributeurs et aux grandes surfaces. Au Luxembourg, par exemple, avec les producteurs et Oikopolis qui joue le rôle de transformateur et de grossiste et qui va négocier avec la grande distribution, il y a évidemment une autre force que si deux producteurs se mettent ensemble pour négocier»*
>
> *Adapté de Herz J.-F., SAW-B (Agence-conseil), rencontré le 19-06-2015.*

1 www.ecodis-bio-frai.be

5.2 Plateforme logistique regroupant en un point les produits à transporter



La plateforme logistique la plus souvent citée en exemple est CPL-Promogest, en province de Liège. Elle fut, il est vrai, la première à fonctionner.

Fruit d'une réflexion concertée, cette plateforme prend à son compte un ensemble d'adaptations nécessaires à l'entrée des produits locaux dans la grande distribution : l'identification et le référencement auprès des magasins ; la gestion des commandes, l'enlèvement, le groupage des produits et leur livraison en magasins ; la gestion de la facturation et le suivi des paiements. Elle assure également une facilitation des démarches logistiques et administratives pour les producteurs.

Créée au départ en partenariat avec Carrefour, elle est aujourd'hui ouverte à d'autres enseignes. Elle regroupe les produits de 90 producteurs, soit 1000 références.[2]

Plusieurs avantages recherchés par le projet font parler d'eux et sont relayés spontanément sur le terrain :

- la mise en place d'une **charte** signée par les grandes surfaces **qui protège les producteurs** (prix, marge, délais de payement) ;
- une **marge fixe** sur les produits vendus et une plus grande proportion de la valeur totale du produit acheté pour le producteur.

Le modèle Promogest a inspiré l'initiative de l'asbl « Made in BW », dans le Brabant wallon, décrite comme sa petite sœur. Le projet est né d'une collaboration de la Province, du GAL Culturalité et est soutenu par les groupes Carrefour et Delhaize.

En province de Namur, bien que parti d'un autre constat (mobiliser les infrastructures existantes – chambres froides, etc. – inutilisées une grande partie de l'année), le modèle suivi est aussi celui de Promogest, la criée de Wépion jouant le rôle de plateforme logistique circuits courts.

D'autres projets de plateformes existent également sans le soutien du secteur de la grande distribution. La province du Luxembourg a soutenu l'asbl Futur Simple, de Saint-Ode, dans la mise en place d'une plateforme logistique où, en plus des livraisons, des services de stockage, de nettoyage et de conditionnement des produits sont possibles sur devis. Une camionnette remonte hebdomadairement sur Bruxelles.

2 Matinée échange « Logistique et circuits courts » du 27 mars 2015, Gembloux, organisée par le CRCC, Créajob et Diversiferm

En province du Luxembourg toujours, la *Coopérative fermière de la Gaume* tente de mettre en place , en partenariat avec le Parc Naturel de Gaume (asbl Cuestas), Idelux et la commune de Tintigny, un hall relais économique de 300 m². Ce hall permettra de distribuer des produits locaux à destination des collectivités, de l'Horeca, des transformateurs et d'épiceries fines. Des opérations de conditionnement sont également prévues.

Dans le Hainaut, les producteurs ont préféré ne pas passer par une plateforme. Ils vont directement livrer dans les grandes surfaces mais avec une charte assurant une protection équivalente à celle obtenue à travers Promogest.

Les plateformes présentent **un certain nombre d'atouts** généralement reconnus de tous mais ne sont ***pas pour autant exemptes de critiques***, dont certaines assez récurrentes. Ainsi, à ce stade, **aucune des plateformes ne livre les collectivités**, même si au Luxembourg, c'est une option dans le projet.

« Avec les plateformes il y a du potentiel mais est-ce qu'elles sont adaptées aux besoins de la restauration collective ? Elles ont des fonctionnements et des besoins spécifiques : du volume, de la 4ème gamme, etc. On ne peut pas encore leur demander de se préparer pour la collectivité parce qu'il n'y a pas encore assez de demande. »

Adapté de Fierens E., Inter-Environnement Wallonie, rencontrée le 18-06-2015.

La question de la subvention et de l'aide financière est épineuse et les avis sont partagés. Plusieurs personnes nous ont dit penser que les **pouvoirs publics ont un rôle important à jouer** en matière de logistique pour développer les circuits courts ; ces personnes se réjouissent donc de l'avancée des plateformes et autres projets soutenus financièrement d'une manière ou d'une autre.

« Ce sont souvent des plateformes subsidiées et heureusement, sinon ça n'existerait pas. Il y a peu de privés qui veulent aujourd'hui investir dans la logistique de produits en circuits courts parce qu'il y a beaucoup de données inconnues. On sait déjà que ces produits coûtent plus chers. Et si on vient inclure là-dedans un opérateur privé qui va demander 10 à 30% de la valeur des produits, on dépasse certains plafonds. »

Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.

Toutefois, certains émettent des réticences sur ces **subventions et leur impact sur l'économie.**

« Par rapport à ces plateformes subsidiées par les provinces, il faut réfléchir pour que la rentabilité de l'outil ne prime pas sur le fait que c'est d'abord un outil au service des producteurs. Il faut favoriser une réflexion sur le statut juridique de ces plateformes. Mais au moins, selon moi, ça a aidé à la structuration de la filière en offrant cette masse critique suffisante. »

Adapté de Fierens E., Inter-Environnement Wallonie, rencontrée le 18-06-2015.

« L'initiative n'est pas mauvaise mais je trouve ça bizarre que l'argent du citoyen soit utilisé pour ça, uniquement pour la grande distribution. Qu'ils promotionnent les produits locaux partout OK, mais que dans la grande distribution, moi, j'ai un peu du mal avec ça. »

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Il n'est pas évident de se positionner par rapport à ces plateformes et leur rôle dans le développement des circuits courts. Elles ne font en tout cas pas l'unanimité.

« Dire si c'est bien ou pas, ce n'est pas notre rôle. La grande distribution se positionne sur les produits locaux, voilà, ça peut être une opportunité pour les producteurs. Je sais qu'il y en a pas mal qui trouvent ça intéressant, ça leur permet de vendre des volumes, etc. Mais il y a aussi pas mal de producteurs qui ne veulent absolument pas rentrer dans la grande distribution parce qu'ils disent qu'elle tue leur réseau local de distribution, les petits épiceries, etc. »

Adapté de Cavaliere R., Hainaut Développement, rencontré le 23-09-2015.

« La grande distribution, ils recherchent des produits régionaux pour faire rentrer les gens dans leurs magasins pour qu'ils achètent. On m'a harcelé pour que je participe mais elle n'en avait rien à foutre de mon produit, elle voulait juste du local. Elle disait, « Oui, on prend *», elle ne savait même pas ce qu'elle prenait ! »*

Adapté des propos tenus lors d'une rencontre avec les producteurs de fromage.*

Une observation des impacts directs et indirects de ces plateformes sur le long terme, tout au long de la filière, avec prise de recul, pourrait sans doute être bénéfique pour objectiver ces atouts et critiques, asseoir les acquis et limiter les risques d'impacts négatifs.

6. BIBLIOGRAPHIE

• Matinée échange « Logistique et circuits courts » du 27 mars 2015, Gembloux, organisée par le CRCC, créajob et diversiferm

• Blanquart C., Gonçalves A., Raton G., Vaillant L., « Vecteurs et freins d'une logistique plus durable dans les circuits courts : le cas du Nord - Pas-de-Calais. » Communication lors du colloque ASRLDF, Juillet 2015, Montpellier, France.

• Gabnor, (2015), « Relocalisation des approvisionnements du secteur demi-gros et durabilité des chaines d'approvisionnement : pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs. »

• Holzemer L., Marcq P., Plateau L., Maréchal K., Mertens S., « Caractérisation de la demande alimentaire en circuits courts », Rapport final du projet CADACC, juin 2015

• Lacombe C., Valorge F., Auclair F., 2014, Organisation collective de la logistique dans les circuits courts alimentaires, publication de FNCUMA, France

• Messmer, J.G.,2013, « Les circuits courts multi-acteurs : émergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires », Rapport INRA-MaR/S.

7. MÉTHODOLOGIE

La méthode mise en œuvre dans cette recherche visait à analyser en profondeur la durabilité de diverses organisations actives en circuits courts.
La diversité de l'échantillon a été assurée en sélectionnant des acteurs issus de quatre filières différentes (céréales-boulangerie, lait-fromage, écoconstruction, maraîchage) et par la mobilisation de critères de complémentarité des organisations (dispersion géographique, implication dans une ou plusieurs filière(s), modalités des prises de décision, ancienneté du projet, etc.).

Via plusieurs outils méthodologiques (entretiens individuels et collectifs, participation à des réunions, visites de fermes et ateliers), nous avons confronté la lecture que ces acteurs de terrain avaient de la durabilité de leurs activités à la déclinaison qui en est faite tant par les professionnels de l'accompagnement de projet que dans la littérature.

Une analyse de contenu thématique des enregistrements réalisés nous a conduit à identifier trois enjeux transversaux dans le développement des circuits courts : (1) la structuration des filières ; (2) les compétences et l'accompagnement ; (3) la logistique. Nous avons approfondi chacun de ces enjeux et, parallèlement, rendu compte des freins et leviers associés au développement des quatre filières investiguées.

L'équipe de recherche a également jeté les bases d'un outil à destination des porteurs de projets et des professionnels de l'accompagnement qui se fonde sur une approche originale de la durabilité des circuits courts : la manière dont elle est vécue et mise en œuvre par les acteurs concernés. Cet outil est nourri d'extraits d'entretiens reprenant questionnements, récits d'expériences et « paroles d'experts ».

Pour rendre compte de cette lecture originale, nous nous sommes émancipés d'une approche de la durabilité organisée en piliers (économique, social, environnemental et territorial) qui ne correspondait pas à la réalité vécue par les acteurs. Ceux-ci n'envisagent pas la durabilité de leur activité comme un tout ; elle est présente ou non à différents niveaux. Nous avons donc suivi le fil de leur réalité pour ensuite le raccrocher aux thématiques que nous savions problématiques ou porteuses d'intérêt.

Anonymat et confidentialité

Afin de conserver l'anonymat des opinions, nous avons opté pour une anonymisation des propos tenus par les porteurs de projets rencontrés. Un ***nom d'emprunt**** indique aux endroits concernés qu'un remplacement a été opéré.

8. REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche tient à remercier chaleureusement toutes les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche pour leur disponibilité et le partage de leur expérience. Nous remercions également les membres du comité de suivi du projet et en particulier Anne Thibaut et Estelle Fierens de la Fédération Inter-Environnement Wallonie, Stéphane Winandy de Diversiferm, Jean-François Herz de SAW-B, Gilles Bertrand du Département du développement durable (Service Public de Wallonie) et Charles-Édouard Jolly et Laurence Lambert du Centre de Référence des Circuits Courts (Agence pour l'entreprise et l'innovation).

IEW souhaite remercier l'ensemble des personnes qui ont collaboré à la réalisation de cette étude. Nous espérons que le contenu de ce cahier contribuera au développement des circuits courts de qualité en Wallonie.

Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement de l'Université Libre de Bruxelles (CEESE – ULB)

Av. F.D. Roosevelt, 50, CP 124
1050 Bruxelles

http://www.ulb.ac.be/ceese/

Le Centre d'Études Économiques et Sociales de l'Environnement (CEESE) de l'Université Libre de Bruxelles mandaté par la Fédération Inter-Environnement Wallonie (IEW) a mené une recherche visant à analyser la durabilité de diverses organisations actives en circuits courts telle que vécue et mise en œuvre par leurs acteurs.

Les chercheurs ont investigué quatre filières (céréales – meunerie – boulangerie, éco-constrcution, maraîchage et lait – fromage) en veillant à la diversité et la complémentarité des organisations mobilisées. À travers des entretiens individuels et collectifs, la participation à des réunions, des visites de fermes et d'ateliers, ils ont confronté la lecture que les acteurs de terrain avaient de la durabilité de leurs activités à la déclinaison qui en est faite tant par les professionnels de l'accompagnement de projet que dans la littérature.

Ce travail a permis d'identifier trois enjeux transversaux dans le développement des circuits courts : la structuration des filières ; les compétences et l'accompagnement ; la logistique. Chacun de ces enjeux a été approfondi et a donné lieu à la réalisation d'un « cahier » qui se veut un outil à destination des porteurs de projets et des professionnels de l'accompagnement. Nourris d'extraits d'entretiens reprenant questionnements, récits d'expériences et paroles d'experts, ces cahiers permettent d'aborder ces enjeux d'une manière à la fois originale et enracinée dans la pratique des acteurs.

Le cahier que vous avez entre les mains est consacré aux « enjeux logistiques ». Il s'attache à ce qui constitue une des problématiques centrales des circuits courts et de leur durabilité. Car si la logistique est le talon d'Achille du secteur, celui-ci dispose de trésors de créativité et d'innovation pour l'optimiser. Le défi est de pouvoir généraliser et capitaliser les apprentissages retirés de solutions originales et performantes mais adaptées à leurs contextes spécifiques d'émergence.

Comment prendre en compte efficacement les différentes échelles et phases de la logistique ainsi que les enjeux propres à chacun de ses acteurs ?

Quelles sont les différentes ressources impliquées dans la logistique en circuits courts ? Quels sont les leviers favorisant son amélioration et, *a contrario*, les freins qui la ralentissent ?

Que penser des solutions multi-acteurs, de la mutualisation du transport ou de la vente ?

Mais aussi : la place à donner (ou non) aux grossistes, les avantages (ou non) des plateformes logistiques…

Ce sont quelques-uns des thèmes abordés ici pour vous aider à mener à bien votre projet.