

Avenue Paul Pastur 361
6032 Charleroi • Belgique
Tél: + 32 71 299 120
comase@comase.com
www.comase.com



# socopro

Etude relative à la commercialisation de la production wallonne de fruits & légumes à destination du marché du frais et de la première transformation

**RAPPORT FINAL** 

**JUIN 2021** 

# **TABLE DES MATIÈRES**

# Table des matières 1 Contexte et approche méthodologie

1	Co	ntexte et approche méthodologique	3
	1.1	Contexte	3
	1.2	Approche méthodologique	4
2	Ca	dastre de la situation existante	7
	2.1	Production	7
	2.2	Consommation	8
	2.3	Focus sur le Bio	9
	2.4	Structures de commercialisation	10
	2.4	.1 Vente directe via une structure de commercialisation mutualisée	10
	2.4	.2 Vente à un intermédiaire unique	14
	2.4	.3 Focus sur la Pomme de terre	21
	2.4	.4 Appel à projets « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie »	22
	2.5	Synthèse du cadastre (Matrice SWOT)	25
3	Pro	pposition de vision opérationnelle	27
4	An	alyse de 3 projets concrets	<b>2</b> 9
	4.1	Constat général	29
	4.1	.1 Outil d'établissement de différentes projections	30
	4.1	.2 Focus enseignes de distribution	35
	4.1	.3 Focus sur les cuisines de collectivités	38
	4.2	Choix de projets à analyser	42
	4.2 à l'	.1 Projet n°1 : Plateforme physique permettant la collecte/centralisation de la pro échelle régionale	
	4.2	.2 Projet n°2 : Installation d'une légumerie pour la 4ème gamme	42
	4.2	.3 Projet n°3 : Plateforme numérique intégrative au niveau wallon	42
	4.3	Analyse des 3 projets	44
	4.3	.1 PROMOGEST : programme « circuit court »	44
	4.3	.2 ADM Bio : Légumerie	50
	4.3	.3 DigiCirCo: Digitalisation des circuits courts au niveau du territoire wallon	57
5	Co	nclusions et recommandations	63
	5.1	Positionnement de la SOCOPRO	65
	5.2	Positionnement de l'IFEL-W	66
	5.2	Positionnement des Pouvoirs publics	67





# 1 CONTEXTE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

# 1.1 Contexte

Selon une étude de 2018, 80% des répondants indiquent que l'origine locale ou belge des produits qu'ils consomment est globalement importante, avec 40% d'entre eux indiquant que cela est très important. Pourtant, si la consommation annuelle de fruits et de légumes en Wallonie représente un marché de 724 millions d'euros, son taux d'auto-approvisionnement (TTA) n'est que de 17%.

Ces deux constats conduisent à identifier une opportunité incontestable de développement du secteur wallon de l'horticulture comestible : une marge de progression dans les parts de marché locales qui rejoint les attentes de consommateurs exigeant du local, de la qualité et de la fraîcheur.

Afin d'exploiter cette opportunité, un Plan Stratégique de l'horticulture a été élaboré et couvre la période 2018-2028.

Ce Plan se décline en 4 axes dont un spécifique à la commercialisation et au développement d'outils logistiques pour renforcer la compétitivité des producteurs wallons. Sur cet axe, un des objectifs est d'atteindre 30% de parts de Fruits & Légumes wallons dans les différents segments de commercialisation.

En lien avec la mise en œuvre du Plan de développement stratégique 2018-2028 de l'horticulture comestible, l'étude à réaliser dans le cadre du présent marché doit permettre de rencontrer les deux objectifs principaux suivants :

- O1 Evaluer l'opportunité de développer et/ou de réseauter une ou plusieurs plateforme(s) d'agréage, stockage, commercialisation de l'offre de fruits (arboriculture, fraises et petits fruits) et légumes (légumes frais, légumes ultra frais, légumes de conservation y compris pomme de terre pour le frais) en vue d'augmenter le taux de pénétration de la production wallonne sur différents segments (courts et longs) des marchés locaux, régionaux, voire nationaux.
  - Cet objectif se traduit ici par l'établissement d'une vision opérationnelle quant à l'organisation commerciale et logistique du secteur permettant d'augmenter le taux de pénétration de la production wallonne sur les différents segments (courts, longs)
- O2 Evaluer la faisabilité technico-économique d'initiatives potentielles de développement ou de réseautage de plateformes d'agréage, stockage, transformation (incluant les légumeries) et commercialisation de l'offre de fruits et légumes.
  - Cet objectif se traduit ici par la réalisation d'analyses de pré faisabilité technico économique pour 3 projets concrets d'initiatives potentielles de développement ou de réseautage de plateformes d'agréage, de stockage, transformation et commercialisation de l'offre wallonne de fruits et légumes.

En amont de l'atteinte de ces deux résultats, un cadastre de la situation existante a été réalisé afin notamment d'identifier les obstacles et leviers d'action potentiels, ce notamment au niveau des différentes chaînes de valeur propres au secteur et en adéquation avec les attentes des consommateurs.



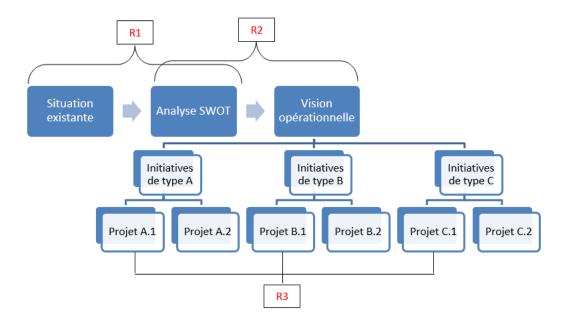


## 1.2 Approche méthodologique

La présente mission est donc composée de trois volets :

- Une analyse de la situation existante (R1)
- Une proposition de vision opérationnelle (R2)
- Une analyse de pré faisabilité de projets concrets (R3)

Ces trois volets ont été abordés de façon intégrée comme le représente le schéma ci-après.



Sur base d'une analyse documentaire et de contacts avec des personnes de référence, une caractérisation de la situation existante a été réalisée dans une approche d'évaluation, de bilan. Il s'agissait ainsi de pouvoir identifier les forces/faiblesses/opportunités/menaces du panorama actualisé des initiatives de plateformes (en cours ou en projet) pour la commercialisation en frais et/ou en transformation.

Sur base de cette évaluation de la situation existante, d'échanges avec les parties prenantes une proposition de vision opérationnelle a été formulée quant à l'organisation commerciale et logistique du secteur. En arrêtant cette vision, l'objectif était d'évaluer une série d'options potentielles et de prioriser celles qui permettront d'impacter concrètement et positivement les objectifs de taux de pénétration de la production wallonne sur différents segments du marché local.

En lien avec cette vision opérationnelle, une analyse de pré faisabilité technico économique approfondie de 3 projets concrets a permis d'aboutir à des « idées d'affaire ».

En synthèse, nous pouvons indiquer que la présente mission a consisté à établir une vision opérationnelle de la commercialisation de l'offre wallonne de fruits et légumes, ce sur base d'un diagnostic actualisé des (projets d') initiatives en la matière. Cette approche macroéconomique a fait l'objet d'une confrontation à un échantillon de projets potentiels afin d'en faire l'analyse technico-économique.





Afin de réaliser cette mission, une série de documents et de données ont été analysés, à savoir principalement :

- Le Plan de développement stratégique 2018-2028, Commission Horticulture Comestible (FWH)
   Collège des producteurs ;
- L'Etat des lieux de la commercialisation des fruits et légumes frais en Wallonie 2018 Demande de renforcement de l'interprofession fruits et légumes de Wallonie (IFEL-W) : exploitation tant du rapport en tant que tel que des données sources exploitées pour son établissement ;
- Dossier Biowallonie n°56 01-02/2021;
- Données relatives à l'Appel à projets « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie » (Fichiers reçus avec l'ensemble des projets et leur caractérisation succincte + quelques fiches détaillées de projets retenus/non-retenus);
- Données relatives à l'Etat d'avancement des Halls Relais Agricoles (HRA): données actualisées au 1<sup>er</sup> février 2021;
- Agriculture wallonne en chiffres 2020 SPW Direction de l'Analyse économique agricole ;
- Données Statbel : Agriculture/Horticulture 2017 ;
- Etat des lieux et scénarios à l'horizon 2050 de la filière légumière en Région wallonne (Riera, Antier & Baret, 2020) ;
- Etude relative aux possibilités d'évolution de l'approvisionnement des cantines vers des modes d'agriculture plus durables en Région wallonne (Antier, Petel & Baret, 2019).

Au-delà de l'analyse documentaire, une série de contacts, d'entretiens ont été organisés avec des personnes de référence, à savoir :

- Des représentants des producteurs/distributeurs
  - o Roland Mewissen (fb461195@skynet.be 04/226 18 05)
  - Agrisert (Pascal Bolle bollepascal@agrisert.be)
  - Société du terroir du Geer (Baudouin Dewulf <u>baudouin.dewulf@terroirdegeer.be</u> 0476/58 22 87)
  - o Interbio (André Lefèbvre info@interbio.be 071/82 28 80)
  - Paysans & Artisans (Benoit Dave benoit@paysans-artisans.be 0478/97 03 58)
  - Collectif 5C (Benoit Dave benoit@paysans-artisans.be 0478/97 03 58 et Patrice Clément - 0491 39 14 48)
- Des représentants des GMS
  - Groupe Mestdagh (Nathalie Collart nathalie.collart@mestdagh.be 071/25 72 31)
  - Cora (Jean-Pierre Tollio jptollio@cora.be 0497 51 20 33)
- Des acteurs institutionnels
  - Manger demain (Ho Chul Chantraine <u>hochul.chantraine@mangerdemain.be</u> 0497/94 20 32)
  - SOCOPRO (Marc Schaus marc.schaus@collegedesproducteurs.be 081/24 04 43 ou 0477 59 07 12)





- o FIWAP (Daniel Ryckmans <u>daniel.ryckmans@fiwap.be</u> 081/61.06.56)
- BEP (Marc Dehareng mdh@bep.be 081/71.71.44)
- o **BioWallonie** (<u>info@biowallonie.be</u> 081/28 10 10)
- Promogest (Marc Vanbergen 04 279 66 80 ou 0476 39 44 22 et Georges Xanthoulisse 04 279 66 58 - promogestproduitslocaux@gmail.com )
- Apaq-W (<u>info@apaqw.be</u> 081/33 17 00)
- D'autres parties prenantes (notamment dans le cadre de l'analyse des projets)
  - Sodexo (Valentine Bonne valentine.boone@sodexo.com)
  - o Level-IT (Olivier Hault olivier.hault@level-it.be -
  - o **DigiCirCo** (Cédric Lionnet <u>cedric@aktina.be</u> 0495 511 896)
  - Légumerie Virton
  - o **ADM-Bio** (Gabrielle Vilour <u>atelierdesmaraichers@admbio.be</u> 0494/41 98 66)





# 2 CADASTRE DE LA SITUATION EXISTANTE

Avant de présenter une série de données relatives au cadastre de la situation existante, il convient en premier lieu de préciser que le périmètre de la présente étude correspond au secteur des Fruits et Légumes frais (F&L) produits en Wallonie.

Si la présente étude porte de façon plus spécifique sur les différentes initiatives de plateformes de commercialisation de la production locale, tant la production que la consommation doivent faire l'objet d'une caractérisation globale en guise de contextualisation.

## 2.1 Production

Sur base des chiffres repris au niveau du *Plan de développement stratégique 2018-2028*, on identifie la répartition suivante au niveau des producteurs :

- 185 producteurs (à titre principal) de légumes pour le marché du frais ;
- 80 producteurs en arboriculture fruitière;
- 200 producteurs de fraises (agriculteurs en diversification pour une grande part).

Concernant le chiffre d'affaires réalisé, les données sont les suivantes :

- Légumes à destination du frais et de la 4ème gamme : 40 millions d'euros ;
- Légumes à destination de la transformation industrielle : 45 millions d'euros ;
- Arboriculture fruitière : 30 millions d'euros ;
- Fraises et petits fruits : 15 millions d'euros.

Au-delà de ces données chiffrées, il convient également de différencier trois groupes de producteurs :

- Productions légumières pour le marché du frais ;
- Productions fruitières pour le marché du frais ;
- Productions légumières pour le marché de la transformation.

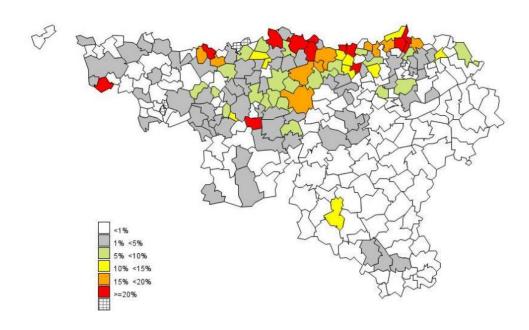
De façon plus qualitative, on observe un éclatement de la production entre un série d'acteurs très hétérogènes, ce qui conditionne, comme nous le verrons plus loin, l'éclatement des modalités de commercialisation. On note également une faible proportion de *cultures protégées* (Production wallonne = 1% de la production nationale) et l'importance de l'exportation de la production.

La carte reprise ci-après, nous permet de caractériser la répartition géographique de la production, et de constater la forte concentration de la production de F&L frais dans le Nord de la Wallonie.





Importance du secteur horticole dans les communes de Wallonie (2018) (en % de la valeur (exprimée en PBS\*\*) de la production agricole totale de la commune)



En faisant le lien entre la production et l'objectif de croissance de l'auto-approvisionnement de 17% à 30% en 2028 (à raison d'un taux de croissance de 1,5%/an), il apparaît nécessaire de maîtriser la notion de *production wallo*nne et de *marché wallon* pour identifier les bons leviers d'action et composer avec des modèles mixtes tels que les situations suivantes :

- Un producteur dit wallon peut produire une partie de sa production hors Wallonie;
- Un producteur wallon peut vendre, sur le marché wallon, tant sa production que de l'achat/vente d'une production hors Wallonie ;
- Une structure de commercialisation peut distribuer les produits wallons hors Wallonie (via les GMS qui distribuent au sein de leur réseau national, possibilité d'établir des partenariats transfrontaliers, ...);

- ..

# 2.2 Consommation

De façon globale quant aux pratiques alimentaires des Wallons, on peut indiquer que la consommation moyenne jour de fruits et légumes frais par jours en Wallonie est supérieure à la moyenne de l'Union européenne.

Comme précisé au niveau du contexte (point 1.1 ci-avant), une enquête datant de 2018 sur la consommation de Fruits et légumes en Wallonie a permis d'établir que 80% des répondants indiquent





que l'origine locale/belge est importante (très importante pour 40%), et que 70% estiment que l'origine wallonne est importante.

Concernant la consommation, il convient également d'analyser les lieux de rencontre entre l'offre et le consommateur. Les parts des différents circuits de commercialisation des F&L en Belgique sont les suivants :

- 88% des achats de F&L passent par les enseignes, avec la ventilation suivante :
  - 48% = Hypermarchés et supermarchés
  - 24% = Hard discounts (Aldi et Lidl)
  - 16% = Supermarchés de proximité
- 12% passent via les marchés locaux, marchands spécialisés et vente directe

Comme indiqué plus haut, ces différents circuits de commercialisation sont structurés de façon peu intégrée avec la production wallonne, ce qui représente un des facteurs explicatifs du faible taux actuel d'auto-approvisionnement de 17 %.

On comprend donc directement l'enjeu relatif à la question des canaux de distribution à privilégier pour garantir la rencontre de l'objectif d'augmentation effective de l'auto-approvisionnement.

## 2.3 Focus sur le Bio

Vu les tendances actuelles au niveau du secteur, il importe également de caractériser de façon synthétique la production/consommation au niveau du bio.

A la lecture du *Dossier Biowallonie*  $n^{\circ}56 - 01-02/2021$ , on peut ainsi indiquer qu'il s'agit de 21% de la superficie de production de frais en Wallonie, en précisant que l'on est passé de 528 ha en 2017 à 956 ha en 2020, soit une augmentation de plus de 80% en 3 ans.

Au niveau de la consommation, la part de marché bio a progressé en passant de 8,5% en 2015 à 13,5% en 2019. A noter toutefois que ces produits sont 48% plus cher pour le consommateur.

Au niveau de l'analyse des canaux de distribution du bio, précisions qu'ils sont distribués à :

- 61% en DIS1¹, en hard discount (avec une très forte progression au sein de ce canal de distribution en particulier entre 2008 et 2017 avec une augmentation de +484%) ou en supermarchés de quartier;
- 26% via les magasins bios spécialisés.

En contraste avec la distribution de F&L, on peut déjà indiquer que si la production bio s'écoule en proportion plus via les magasins spécialisés, le fait que plus de 60% de cette production est distribuée dans la grande distribution doit être souligné.

On peut encore reprendre les quelques chiffres suivants collectés via une enquête auprès des producteurs :

- Plus de 70% travaillent avec des grossistes 100% BIO;
- 57% de leurs ventes se réalisent en circuits courts via un seul intermédiaire ;

9/68

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Hypermarchés et grands supermarchés





- 52% en vente directe;
- 47% via centrales d'achat GMS;
- 14% via des grossistes mixtes ou marchés matinaux ;
- 10% indiquent livrer des criées flamandes.

# 2.4 Structures de commercialisation

La présente analyse a été réalisée de façon complémentaire à *L'Etat des lieux de la commercialisation des fruits et légumes frais en Wallonie 2018 - Demande de renforcement de l'interprofession fruits et légumes de Wallonie (IFEL-W)*.

Il s'agit donc ici principalement d'un travail qualitatif, ce vu tant les moyens et le timing limités de la présente étude que les questions de confidentialité quant au partage d'informations par les acteurs.

Nous avons distingué tant différentes *structures de commercialisation* que différents *modes de commercialisation*, à savoir :

#### - Vente directe

- Via une structure de commercialisation propre au producteur à titre individuel (ne rentre pas dans le périmètre de la présente analyse)
- Via une structure de commercialisation mutualisée (ex. : plateforme BtoC virtuel)
- Vente à un intermédiaire unique
- Centrales d'achats des GMS/à destination des GMS
- Grossistes et marchés de gros
- Les Criées

Nous reprenons ci-dessous, pour chaque mode de commercialisation, les différentes structures de commercialisation recensées et leur caractérisation.

#### 2.4.1 Vente directe via une structure de commercialisation mutualisée

Au niveau de la vente directe via une structure de commercialisation mutualisée, s'il n'est pas réaliste de viser ici l'exhaustivité, voici une série d'initiatives répertoriées et caractérisées :

#### - Magasins à la ferme référencés sur le site Accueil Champêtre

- 58 producteurs au total
- 22 magasins à la ferme indiquent vendre des fruits/légumes

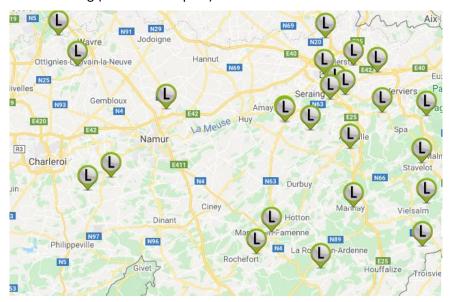
#### Localife

- 25 acteurs locaux référencés dans les catégories Fruits-Légumes
- Initiative de valorisation des producteurs avec un mélange de points de vente de produits locaux et de magasins à la ferme





 Les provinces couvertes sont le Brabant wallon, Namur, Liège ainsi que la Province du Luxembourg (voir carte ci-après)



#### - Efarmz

- 109 producteurs au total
- Il s'agit d'une plateforme bruxelloise, mais qui comprend des producteurs wallons et une distribution partielle en Wallonie (points à Liège et Charleroi notamment)
- Producteurs wallons identifiés au niveau des fruits et légumes :
  - Marc Ballat (Dalhem): producteur de pommes et poires bios, pdt, poireaux, oignons jaunes, potimaron, jus, ...
  - ± Interbio (voir infra => partie production propre versus achat/vente)

#### - La Ruche qui dit oui

- Brabant wallon: 11 points d'enlèvement, 22 producteurs dont 17 maraîchers 4 arboriculteurs;
- Liège: 8 points d'enlèvement, 23 producteurs dont 16 maraîchers et 7 arboriculteurs;
- Namur: 2 points d'enlèvement, 17 producteurs dont 12 maraîchers 3 arboriculteurs ;
- Hainaut : 20 points d'enlèvement, 44 producteurs dont 40 maraîchers 4 arboriculteurs;
- Luxembourg: 2 points d'enlèvement, 13 producteurs dont 8 maraîchers et 3 arboriculteurs.

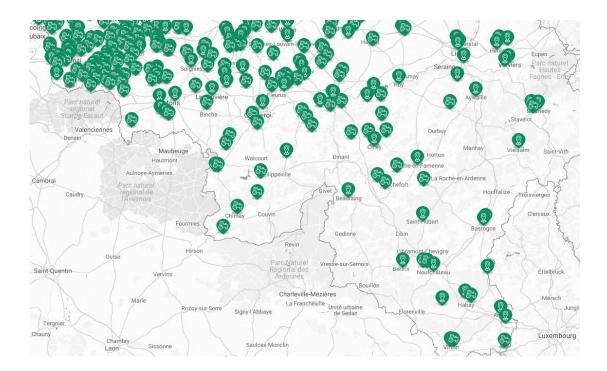
#### Open Food Network (OXFAM)

- 293 producteurs au total;
- 18 comptoirs en Wallonie dont :





- 4 comptoirs avec F&L
- 1 en Province du Luxembourg
- 3 en Province de Hainaut
- 31 producteurs de Fruits en Wallonie dont 23 en Hainaut ;
- 18 producteurs Légumes en Wallonie dont 14 en Hainaut ;
- La carte ci-dessous reprend tant les producteurs que les comptoirs wallons.



#### Eat's Local (Brabant wallon)

- 4 producteurs en F&L
- Livraisons à domicile
- Coût : 5,9 euros/livraison

#### On identifie ainsi un mix entre différentes approches :

- Site-vitrines mis en place par des acteurs institutionnels ou autres ;
- Plateformes digitales mises en place par les coopératives ;
- Producteurs qui développent leur outil et le mette à disposition d'autres ;
- ...

Un des constats porte également sur le nombre très (trop ?) important d'initiatives. Positivement, cette diversité permet de multiplier les opportunités de mise en contact entre l'offre et la demande par différents canaux, et permet également d'interconnecter les acteurs favorisant ainsi le réseautage et une cartographie naturelle de l'offre.





Concernant la diversité des initiatives, il s'agit de ne pas tomber dans la chimère que peut représenter la volonté d'un hub unique et exclusif quant à cette rencontre de la totalité de l'offre et de la totalité de la demande.

Toutefois, cet éclatement pose la question de l'échelle à laquelle ces producteurs travaillent, des volumes écoulés par ce type d'initiatives très localisées. Sans revenir sur le faible pourcentage que ces canaux représentent toujours actuellement face aux autres plateformes de commercialisation, il faut souligner que ces modalités peuvent conditionner les modes de production et de mise sur le marché, et ce faisant ne favorisent pas la capacité de ces mêmes producteurs à dialoguer facilement avec la grande distribution. Nous y reviendrons.

L'activité effective de ces plateformes paraît également relativement aléatoire. La question de la dynamique commerciale peut se poser lorsque l'on constate par exemple que certaines ruches renseignent qu'il n'y a aucune vente en cours ou qu'elles sont en construction, ou encore des producteurs repris sur pointferme.be sans produits disponibles.

L'analyse de ces plateformes – permettant la vente directe via une structure mutualisée de commercialisation, conduit également à identifier un enjeu central : la numérisation des interactions. Si cette numérisation offre des opportunités notamment en termes de désintermédiation, les pratiques de consommation doivent être intégrées, le risque étant de rester dans des approches par trop confidentielles en termes de parts de consommateurs wallons.





## 2.4.2 Vente à un intermédiaire unique

#### 2.4.2.1 Livraison à d'autres producteurs qui réalisent de la vente directe

Sur ce plan, il est très complexe d'obtenir des informations, a fortiori exhaustive.

Cette absence de données spécifiques sur ce plan est à mettre en relation avec la diversité de produits au sein d'un même point de vente et différentes initiatives permettant le réseautage, la cartographie des acteurs (coopérative, réseau de commerces à la ferme, sites-vitrine des producteurs, ...)

#### 2.4.2.2 Livraison de magasins en direct

Il s'agit ici tant de livraisons au sein de magasins spécialisés que de l'approvisionnement des GMS sans passer par une centrale.

Nous reprenons ci-après une série d'initiatives sur ce plan.

En premier lieu, nous pouvons citer l'initiative portée par **Promogest**. Il s'agit d'un réseau de producteurs structuré au niveau de la Province de Liège, ce afin de faciliter la mise en relation des producteurs du territoire avec les implantations de la grande distribution sur ce même territoire. Nous aurons l'occasion plus loin de développer dans le détail cette initiative, tout en précisant déjà qu'une initiative similaire se développe en Province du Brabant wallon, à savoir **Made in BW**. à différents niveaux.

Citons également le modèle développé par Carrefour en circuit court. Il s'agit de développer, en parallèle du fonctionnement via des centrales, un service favorisant la mise en relation entre les différents magasins et l'écosystème de producteurs se trouvant à proximité (distance de 40 km). Si un point de contact centralisé a été mise en place, les relations entre les producteurs et les gérants des différents magasins sont bilatérales. C'est notamment dans ce cadre que Promogest joue un rôle d'intermédiation : interfacer la relation entre les producteurs et Carrefour via un service d'agréage, de logistique, d'étiquetage, de pesage, et le cas échéant de livraison.

Dans le même esprit, nous pouvons encore mentionner l'exemple d'une initiative entre la société Verduyn (VL) et certains magasins **Lidl**. Si la société n'est plus wallonne, la production l'est bien quant à elle, et fait l'objet d'une distribution en directe dans les magasins Lidl à proximité de Waremme.

On identifie donc ici un enjeu majeur, à savoir l'échelle territoriale à laquelle il convient de structurer la rencontre entre l'offre et la demande, ce a fortiori pour des enseignes principalement structurées sur des modèles de centralisation.

### 2.4.2.3 Livraison de collectivités (restaurants)

Toujours concernant les initiatives commerciales permettant la vente à un intermédiaire unique, une série de projets portent plus spécifiquement sur le canal de distribution que représente les collectivités, à savoir :

#### Lecliclocal (Apaq-W)

- o 232 acheteurs
  - 56 Administrations
  - 88 Ecoles
  - 4 Horeca
  - 11 OIP
  - 4 Maison de repos





- 15 Crèches,
- 17 CPAS
- 135 producteurs référencés pour les catégories Fruits et Légumes
  - 102 Légumes
  - 59 Fruits)

## - Green Deal Cantines durables (Manger demain)

 Réseau de facilitateurs de différentes catégories devant favoriser le développement/renforcement des cantines durables

Catégories	Nombre de facilitateurs
Appui technique	9
Appui technique - accompagnement	8
Distributeur	14
Groupement de producteurs	22
Info - sensibilisation - formation	35
Mise en réseau - promotion	20
Producteur	95
Service de restauration	8
Transformateur	21
Total général	232

### - Principaux acteurs du secteur privé

- o Sodexo
- o Compass
- o ISS Catering
- Aramark
- Railrest
- Solucious
- o ...

#### Acteurs alternatifs

- o TCO Service
- o Cuisines des Champs
- o ...





Au niveau des constats relatifs aux collectivités, nous pouvons relever les différents éléments suivants.

Les collectivités détiennent un rôle important quant à la structuration de la (re)connexion entre l'offre et la demande locales (écosystème, stabilité de la demande même si besoins spécifiques, approche durable à développer notamment avec le secteur public, culture alimentaire, ...)

Une étude est en cours via Manger Demain-Biowallonie pour regrouper les données quant aux besoins des collectivités (difficultés de collecte des données). La question des volumes/capacités d'approvisionnement est centrale et devrait bénéficier de certaines réponses, d'une objectivation via cette étude.

Il convient de distinguer les relations bilatérales producteur/acheteur, l'écosystème autour d'un réseau de collectivités publiques (voir infra Projet Ville-CPAS de Namur) et les opérateurs privés fournissant une série de collectivités.

On notera également l'impact important de la situation sanitaire sur l'activité des collectivités. Il convient d'en tenir compte, tant au niveau conjoncturel que structurel, notamment vu l'impact sur les modalités de travail à moyen/long terme. La généralisation du télétravail pour un ou plusieurs jours par semaine, devrait en effet impacter durablement les volumes concernés.

On identifie la nécessité d'étapes de préparation en amont de la fourniture aux cuisines de collectivités, et donc le rôle central de légumeries et importance de la 4<sup>ème</sup> gamme notamment

- Sur ce plan, les acteurs actuels au niveau légumerie sont :
  - Hesbaye Frost
  - Végépack
  - o Frudelco
  - o ...
- Par ailleurs, un nombre important de projets sont à l'étude ou en cours de mise en œuvre :
  - HRA Agrinew Légumerie (Marloie)
  - o HRA de la Légumerie de la FABRIQUE CIRCUIT COURT (Suarlée)
  - o HRA de la Légumerie de la Coopérative fermière de la Gaume (Virton)
  - CAP Innove (BW)
  - o Ceinture alimentaire de Tournai
- Les différents projets (en cours/envisagés) conduisent à poser la question critique du modèle économique notamment pour être compétitif en termes de prix sur le marché des collectivités (budget moyen/repas à maîtriser)

#### 2.4.2.4 Hall Relais Agricole

Un Etat des lieux a été réalisé sur base des données disponibles début 2021.

On y recense 37 projets issus de trois appels (2011-2015-2018), avec parmi ceux-ci :

- 9 en fonctionnement
- 2 en construction
- 26 en projet

Le tableau ci-après permet de caractériser ces projets en les ventilant selon les différentes provinces wallonnes. On constate ainsi la prédominance de projets en Province de Namur ce tant au niveau des projets en fonctionnement que de ceux en projet.





Province/Statut projet HRA	En construction	En fonctionnement	Projet en cours	Total général
Brabant wallon	1			1
Hainaut		2	4	6
Liège	1	2	6	9
Luxembourg		1	6	7
Namur		4	10	14
Total général	2	9	26	37

L'état des lieux sur base des données disponibles début 2021 permet également de caractériser les projets quant aux filières concernées, à savoir :

- 22 projets proposent des activités de valorisation intégrant les produits de la filière horticole comestible dont 8 sont des plateformes de distribution et de commercialisation (par ex. Agricovert, Point Ferme, Paysans Artisans, la Halle du Terroir de Mouscron);
- On recense en 2019 un total de 202 utilisateurs (= producteurs) des 9 HRA en activité, sans pouvoir malheureusement distinguer les utilisateurs du secteur horticole comestible. On notera toutefois que la moitié de ces producteurs utilise les services de la plateforme logistique de Paysans et Artisans à Floreffe.

En lien avec cette caractérisation, nous pouvons établir les constants suivants concernant les Hall Relais Agricole :

- Il s'agit de projets avec une dimension locale forte, un objectif de cohésion, d'insertion ;
- On constate une hétérogénéité relativement forte selon le porteur et le cadre dans lequel s'inscrit le projet de HRA. On pressent une hétérogénéité quant au poids dans la production/consommation locale, ce même si les données quantitatives ne sont pas disponibles sur ce plan;
- Tension existe entre la valorisation des producteurs locaux et la taille/diversité du catalogue de produits proposés ;
- Risque de forte dépendance à des moyens publics, question du modèle économique et de la pérennisation à moyen/long terme ;
- Importance du type d'utilisateurs et de sa capacité à disposer, par ailleurs, de moyens de gestion de ses activités.

17/68





#### 2.4.2.5 Vente à un intermédiaire unique

Sur ce plan, on peut notamment recenser les initiatives relatives à la livraison, par le producteur wallon, à un hub/point de vente de coopérative.

#### On peut citer ici:

#### Collectif 5C

- Initiative qui regroupe une vingtaine de coopératives en Wallonie
- Développement tant de points de ventes physiques que de la vente en ligne
- Coopération entre producteurs et échanges de bonnes pratiques
- Communication commune afin de renforcer la visibilité
- Intérêt de la mise en réseau d'acteurs de proximité
- Envisager l'échelle territoriale de façon différenciée
- La carte ci-après permet de visualiser la couverture territoriale de ce réseau de coopératives



- Agricovert (dont 17 maraîchers sur les provinces de Namur et du Brabant wallon)
- Criée des fraises de Wépion





#### 2.4.2.6 Vente à une centrale d'achat GMS

Concernant les centrales d'achat GMS qui travaillent avec des producteurs wallons et (en partie) pour la distribution en Wallonie, il convient de recenser :

#### Mestadgh (Gosselies)

- 86 magasins en Wallonie (51 intégrés 35 affiliés)
- Culture d'achat auprès des producteurs wallons (Action de valorisation des produits wallons via un partenariat avec l'APAQ-W)
- Sas d'entrée pour certains producteurs vers Carrefour (ex. : patates douces de Bel Go Bio)
- Bio en progression même si reste limité (entre 3% et 4,5% des produits en F&L)

#### - Cora (Courcelles)

- Centrale approvisionne 9 magasins (7 en Belgique et 2 au Luxembourg)
- Budget annuel de 50 millions/an en F&L
- Entre 10 et 15% des F&L = production wallonne en direct
- Bio en progression : de 1% à 6% en 5 ans

#### DSP (Société d'emballage)

- Société qui fournit notamment Delhaize et Cora
- Interbio travaille avec eux pour leurs produits destinés à Delhaize
- Carrefour (Nivelles-Malines)
- Colruyt (Hal)
- Delhaize (Zelik)
- Match (Ransart)

On peut noter un système avec un double modèle d'approvisionnement : via une centrale ou via les magasins en direct. Le système via la centrale conserve une place prépondérante, notamment en termes de volumes. Concernant l'approvisionnement en direct par les magasins, la situation est très hétérogène, tant entre enseigne GMS qu'au sein des enseignes vu la relative autonomie des magasins dans cette approche décentralisée. Pour l'enseigne Cora, certains magasins comme ceux de Rocourt et Messancy sont plus dynamiques que les autres pour développer leur approvisionnement en direct.

Au niveau des GMS, malgré les initiatives en circuits courts, les attentes sont fortes quant à une centralisation de la production/logistique :

- Rassembler un maximum de produits au sein d'un même catalogue
- Logistique doit être assumée par les producteurs
- Souhait d'un agréage en amont afin de diminuer les refus de livraison à la centrale





 La capacité d'emballage des produits par les producteurs faciliterait l'accès de certains aux GMS

En lien avec cette dernière attente, nous pouvons citer l'exemple de mutualisation en Province de Hainaut : la Ferme de la Haute Pensée met ainsi son emballeuse à disposition de la Ferme de la Sève (production d'Oignons).

Enfin, rappelons l'importance de certains critères dans le cahier des charges des GMS : garantir les volumes, calibrage, qualité visuelle, prix.

#### 2.4.2.7 Grossistes et marché de gros

Afin de lister l'ensemble des acteurs, il convient également de mentionner pour rappel les grossistes et marché de gros tels que :

- Marchés de gros en Wallonie (Liège-Charleroi-Mouscron)
- CEFL (Bruxelles)
- MABRU (Bruxelles)
- Greenyard
- PrimaMundo
- 6 criées spécialisées F&L en Flandre

#### 2.4.2.8 Livraison de Boxs avec recette

Enfin et même si les données quantitatives ne sont pas non plus disponibles sur ce plan, différentes initiatives de box avec recette représentent des parts de marché non négligeables, et en croissance notamment du fait de la crise sanitaire. Concernant ce type d'acteurs commercialisant des fruits et légumes frais sur le marché wallon, citons notamment :

- Hello Fresh
  - Société active en Wallonie depuis 2016 (données Belgique consolidées avec Pays-Bas et Luxembourg)
  - o Indique opérer au départ de 5 pôles logistiques en Belgique
  - Doublement du CA en 2020 au niveau mondial, progression de 20%/an estimée en 2021
- Sociétés comparables avec approche (plus) circuit court :
  - o eFarmz
  - o FoodBag
  - Equi'frais
- Boites-repas développées par les GMS : Click & Cook (Delhaize), Simply You Box (Carrefour), Box repas en cuisine (Colruyt)

20/68





#### 2.4.2.9 Divers

Au-delà des acteurs/circuits repris ci-avant, il convient encore de noter différentes initiatives sur le plan des débouchés commerciaux pour les producteurs.

Nous pouvons ainsi citer une série de structures susceptibles de concentrer l'offre (notamment via de l'achat-vente), à savoir :

- Agrisert
- Buttiens Fruits sa
- Ferabo sa
- Hustin Fruits
- Interbio (20 producteurs)
- La Petite Campagne
- Mewissen Roland
- Jacques Rémy (Match-Cora-Leader Price-Intermarché), qui développe d'ailleurs une nouvelle plateforme au niveau de Gosselies

Ces acteurs étant souvent des producteurs susceptibles d'assurer de l'achat-vente pour GMS, il convient de noter, sur base des propos collectés auprès de quelques acteurs historiques en la matière, que cette pratique de l'achat-vente semble moins pratiquée, ce pour les principales raisons suivantes :

- Sur certains produits, le nombre et la diversité d'acteurs en capacité d'assurer cette fonction d'achat-vente diminuent ;
- Certaines difficultés quant au fait de structurer de l'achat/vente, notamment quant à la nécessité de pouvoir compter sur des producteurs prêts à intégrer les contraintes de la production pour ce type de clients (investissements, volume, fiabilité, réactivité, agréage, ...)
- Problématique de la logistique :
  - Opportunité de positionner certaines productions (volume élevé/prix faible) à proximité des hubs logistiques
  - o La dimension de la collecte des produits peut s'avérer problématique.
- Gaspillage d'une partie de la production qui ne peut être commercialisée et qui pourrait représenter une opportunité de transformation du deuxième choix, ce même si le modèle économique sur ce plan reste à modéliser.

#### 2.4.3 Focus sur la Pomme de terre

Vu ses spécificités, il convient de réaliser un focus particulier sur le secteur de la pomme de terre.

Concernant ce secteur, il faut tout d'abord souligner la répartition approximative suivante quant aux canaux de distribution de la production :

- 80% de la production wallonne actuelle est destinée à l'industrie de la frite et de ses dérivés ;
- 5% sont destinés à l'industrie de la chips ;
- 15% destinés au marché du frais.





Une telle répartition conduit à identifier une des spécificités d'un marché wallon qui a, sur une série de produit, un historique fort avec des débouchés industriels. Or, les métiers de producteur pour l'industrie ou pour la distribution (BtoC) nécessitent d'autres capacités, ce tant au niveau technique/logistique que commercial.

Au-delà de cette question de la répartition des volumes de productions, il faut également noter le nombre limité de préparateurs. Les principaux étant :

- Bel'pom Roels (Barchon) qui développe notamment un intérêt pour une démarche commerciale avec les collectivités
- Maison Laruelle (Saint-Georges-Sur-Meuse), détenu par la société néerlandais Warnez
- Sabbe (Gosselies) qui a connu une évolution récente d'un modèle exclusivement orienté vers les clients industriels, vers une diversification via des investissements leur permettant de pénétrer le marché des GMS (travail avec Mestdagh notamment)
- De Wulf (Thorembais), acteur détenu par la société flamande Pomunie Muyshondt
- Go-Patat (Tournai)

Une série de questions spécifiques se posent au niveau du secteur des Pommes de terre, les principales étant :

- La question de la politique des GMS concernant les périodes d'importation de primeurs, favorisant de façon de plus en plus forte l'importation afin d'anticiper sur la capacité locale ;
- Un équilibre doit être trouvé entre production et demande de Bio. Il semble en effet que la production augmente plus vite que la demande, ce de façon spécifique par rapport aux autres produits;
- La question des opportunités pour le non-lavé se pose, notamment en lien avec l'évolution récente vu la crise sanitaire, les produits emballés ayant repris des parts de marché dans ce contexte particulier
- L'opportunité de mutualiser les outils de stockage paraît renforcée, ce notamment du fait de la fin de l'utilisation du CIPC.

# 2.4.4 Appel à projets « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie »

Outre l'analyse de la situation existante, il convient également d'analyser la dynamique propre aux nouveaux projets en matière de plateforme de commercialisation de la production locale. Sur ce plan, un récent appel à projets wallon « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie. » a précisément porté sur cet enjeu, sans se limiter toutefois à la question de la commercialisation.

La présente mission a donc permis d'analyser les projets retenus (non-retenus), ce en regard de l'état des lieux de l'existant et des objectifs du secteur.

Cet appel à projet organisé par la Ministre Tellier en charge du développement durable pour la Wallonie a été lancé le 17 septembre 2020 avec 46 projets retenus sur 145 déposés, ce pour un montant de près de 12 millions d'euros.

22/68





Les projets étant financés sur la période 2021-2024, il s'agit donc bien d'en tenir compte dans le panorama des projets/initiatives de commercialisation de la production wallonne sur le marché wallon.

Les principaux enseignements de l'analyse des projets sont les suivants :

- Sur 46 projets, on en recense 32 qui concernent le secteur de l'horticulture alimentaire, soit exclusivement, soit dans le cadre d'une approche globale de l'alimentation durable ;
- Il semblait intéressant de différencier les projets avec pour territoire de référence la Wallonie et ceux ayant un territoire de référence sous-régional (Province, Ensemble de communes, Commune). On recense ainsi :
  - o Sur 46 projets, seulement 15 (soit 33%) portent sur le niveau wallon;
  - Sur les 32 projets en lien avec l'horticulture, seulement 5 (soit 16%) portent sur le niveau wallon;
  - On remarquera donc que, pour les autres filières, une proportion plus importante de projets retenus se situent plus au niveau régional.

Sur base de l'analyse des descriptifs de projets, les thématiques concernées explicitement par les 32 projets intégrant le secteur horticole sont les suivantes (plusieurs thématiques possibles par projet)

- Commercialisation (63%)
- Logistique (25%)
- Transformation (16%)
- Stockage (9%)
- Conditionnement (6%)

#### Nous notons également que :

- 12 dossiers concernent la gouvernance alimentaire
  - Ceintures alimentaires
  - Mobilisation des terres publiques
- 10 mentionnent les collectivités comme dimensions prises en compte.
- Deux projets de Maisons de l'alimentation durable (MAD) avec une dimension de vitrine de l'innovation sur Liège et Charleroi.

De façon plus qualitative en lien avec l'opportunité de développement de plateformes (digitales et/ou physiques) de commercialisation, il convient de noter les projets plus spécifiques suivants :

- Projet du Collectif 5C
  - Cartographie des acteurs des circuits courts wallons (avec une dimension de Fédération)
  - Scénarios d'architecture logistique
  - Trois projets de Hubs logistiques implantés en Wallonie





- <u>Projet d'écosystème pour alimenter Namur</u> (Ville-CPAS-Réseau des Consommateurs Responsables-BEP)
  - Structure logistique pour répondre aux besoins alimentaires des collectivités gérées par les pouvoirs publics locaux au travers de l'agriculture locale

#### Projet Made In BW

- o Implémentation d'un outil économique de services logistiques et commerciaux en circuits courts sur le territoire du Brabant Wallon
- <u>Mini-centrale d'achat pour la Province du Luxembourg (</u>Solidairement)
  - Assurer approvisionnement des épiciers, cantines et maraîchers eux-mêmes.
- <u>Projet « DigiCirco » portant spécifiquement sur la dimension de digitalisation des Circuits Courts au niveau wallon</u> (Aktina OXFAM ULB)
  - Créer une procédure standardisée de description de produits (OpenBatra)
  - Permettre une transparence sur l'origine et la qualité des produits
  - Développer l'offre et la demande en produits locaux,
  - O Renforcer la collaboration entre les producteurs par le biais des différentes plateformes de vente en ligne telle qu'Open Food Network
  - o Créer un programme efficace et innovant de logistique collaborative (logCICA)
  - o Intérêt de mettre en regard de ce projet, un autre projet déposé mais non-retenu :
    - <u>Plateforme informatique LogiFood</u> (circuit court 80km mais outil sans limite territoriale) développée par Level IT
    - Maillon logistique au sens large (mise en relation des acteurs et support à l'opérationnalisation de leur relations commerciales)
    - Market-place spécifiques pour chaque acteur selon ses spécifications (bio, GMS, coopératives, ...)
    - // Projet Promegest IDOL retenu d'interconnexion de la Demande et de l'Offre

# 2.5 Synthèse du cadastre (Matrice SWOT)

Avant de présenter l'analyse de la situation existante sous forme de matrice SWOT, il convient de souligner quelques conclusions intermédiaires relatives à l'établissement du cadastre des initiatives.

On constate en premier lieu une très grande diversité dans les initiatives/projets, ce notamment en lien avec les dynamiques institutionnelles telles que l'appel à projet conjoncturel visant à la relocalisation ou la dynamique plus structurelle des halls relais agricoles. L'analyse de ces deux dispositifs de soutien aux projets pose la question de l'impact effectif sur l'objectif du secteur en termes d'auto-approvisionnement. Outre certains effets d'aubaine pour des projets parfois peu matures, force est de constater que des objectifs de maillage territorial, d'insertion, de transition quant aux modèles économiques et de gouvernance, semblent souvent prend le pas sur la dimension de renforcement de la commercialisation de la production locale.

De même, on observe un décalage entre la réalité actuelle du marché, les pratiques des consommateurs wallons, et le positionnement d'une série d'acteurs et de projets dits de relocalisation. Qu'il s'agisse de l'échelle territoriale (majoritairement sous-régionale) ou des canaux de distribution retenus (refus de passer par les GMS), une série d'initiatives se mettent consciemment ou inconsciemment hors marché pour ce qui concerne les grandes surfaces, soit plus de % de la demande. D'une certaine façon, ce décalage représente donc même un obstacle à l'atteinte, à court terme – 2028, de l'objectif concret de croissance de l'auto-approvisionnement, ce en misant sur une transition à moyen/long terme vers de nouveaux canaux de distribution.

Une série de projets et d'acteurs, pensant favoriser la relocalisation, conditionnent ainsi également un modèle de production à petite échelle avec une faible capacité/volonté de rencontrer les attentes des principaux acheteurs. Ce refus des contraintes imposées par les GMS limite les débouchés à des canaux de distribution qui ne représentent toujours aujourd'hui qu'une faible part du marché. Si certaines initiatives tentent de favoriser la mise en relation entre les les producteurs locaux et les GMS, ces derniers – tout en affichant une certaine volonté de relocalisation de leur sourcing qui doit être considérée comme une opportunité – conserve des approches fortement conditionnées par une logique de centrale d'achat et d'imposition de leurs cahiers des charges.

Sur base de l'ensemble des éléments collectés dans le cadre du travail de caractérisation de l'existant et des projets en matière de commercialisation de la production wallonne de F&L, nous avons pu établir une synthèse sous forme de SWOT.

Dans le schéma ci-après, nous reprenons ainsi les Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces.





#### Forces

Quelques acteurs solides, matures et (pour certains) en développement

Diversité actuelle de la production/des modèles de gouvernance

Accessibilité et voies de communication du territoire

Existence d'une stratégie pour la filière et réflexion concernant la définition d'un juste prix pour la producteur

Engagement d'une ressource au niveau de l'IFEL-W

## **Faiblesses**

Techniques de production saisonnières nécessitant un mix production locale/importation

Fragilité des relations contractuelles bilatérales/interpersonnelles Faiblesse des outils « mutualisés » de préparation/logistique

Préemption d'une part du marché par des acteurs hors RW

Limite des capacités pour augmenter la production

Mode de production pouvant représenter un handicap en termes de compétitivité prix

#### **SWOT**

Plateformes Commercialisation
Production wallonne
Fruits & Légumes frais

# **Opportunités**

Créer des écosystèmes à proximité de (nouveaux) hubs logistiques Niveau de la consommation domestique de fruits et légumes frais supérieur à la moyenne européenne

Valorisation d'une partie de la production gaspillée

Data intelligence du secteur

Volonté politique/sociétale de relocalisation de la production/consommation

Valoriser une compétitivité qualité/prix // progression parts du bio

# Menaces

Concurrence très forte des régions limitrophes avec des modes de production permettant notamment une politique prix agressive

Travailler à une mauvaise échelle territoriale

Multiplication de projets sans validation technico-économique Décalage entre massification de l'offre en circuit court et culture

ecaiage entre massification de l'offre en circuit court et cui alimentaire des citoyens

Opposition stérile entre différents types d'approches Conformité réglementaire pour initiatives de taille réduite

# 3 Proposition de vision opérationnelle

Sur base de l'ensemble de ces éléments, il s'agissait de définir une proposition de vision opérationnelle, des axes prioritaires d'action pour le secteur sur le plan des opportunités relatives aux plateformes de commercialisation.

Cette proposition a été structurée autour des différentes thématiques suivantes :

- Echelle territoriale
- Circuits longs
- Circuits courts
- Produits
- Collectivités
- Plateformes numériques
- Gouvernance
- Valorisation de la production wallonne

Pour chaque thème, nous reprenons une proposition d'approche à développer au niveau du secteur afin de soutenir l'objectif de croissance du taux d'auto-approvisionnement.

Concernant <u>l'échelle territoriale</u>, il s'agit d'équilibrer le mix entre une approche régionale, que le secteur doit assurer plus que tout autre acteur, et l'ensemble des initiatives locales.

Il convient également de garantir, au plus tôt, pour l'ensemble des projets envisagés par les acteurs de terrains (institutionnels/producteurs), la question de la pérennisation, l'autonomisation au-delà d'éventuelles interventions publiques d'amorçage (taille, volumes, économies d'échelle : facteurs qui restent pertinents pour tous les modes de production/commercialisation).

Au niveau des <u>circuits longs</u> (notion en lien avec le nombre d'intermédiaires), le secteur doit se positionner comme acteur de référence des initiatives permettant un meilleur taux de pénétration de la production wallonne au sein des circuits longs. En ce sens, il faut sensibiliser les producteurs aux opportunités de s'inscrire dans ces circuits longs et accompagner leur mise à niveau, notamment sur les dimensions critiques de conditionnement et de logistique.

Pour ce qui concerne les <u>circuits courts</u>, la vision opérationnelle doit favoriser un positionnement très proactif afin de jouer un rôle central de facilitation/supervision des projets « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie » intégrant le secteur horticole comestible. Il s'agit ainsi de favoriser la mise en place de projets au niveau régional et de contrer les risques éventuels de recouvrement de certaines initiatives, notamment via une véritable approche intégrée par portefeuille de projets. Le secteur doit soutenir activement le réseau des lauréats de l'appel que le Gouvernement a prévu de mettre en place.

Au niveau des <u>produits</u>, il importe de favoriser une logique d'intégration de la production dans sa diversité, notamment en favorisant les projets qui renforcent la capacité des producteurs/acheteurs à disposer de Points de Contacts Uniques (réels ou virtuels) pour les acheteurs, tant circuit court que circuit long. Il s'agit ainsi de renforcer la capacité des acteurs de centralisation de l'offre à disposer de l'offre issue de la production wallonne la plus diversifiée possible. Concernant les techniques de production, une réflexion pourrait être menée afin d'envisager le développement de la production sous serres ne nécessitant pas de besoins importants en énergie. Enfin, il convient de renforcer l'attractivité de la production wallonne par l'identification de produits phares (ex. : carottes de Hesbaye).





Concernant les <u>collectivités</u>, se positionner, en lien avec le travail de *Manger Demain*, sur une approche intégrative des initiatives locales. Il faut décloisonner les projets propres aux collectivités publiques (in house) et aux acteurs privés qui fournissent les collectivités publiques/privées. Pour ce faire, il convient notamment d'analyser les projets relatifs aux outils de préparation (légumerie) en lien avec les demandes/attentes des cuisines de collectivités, et de favoriser l'émergence de hubs logistiques prenant en charge cette dimension d'offre spécifique pour les collectivités (favoriser l'appropriation de ce segment par les hubs existants)

En matière de <u>plateformes numériques</u>, la vision à développer consiste à maîtriser la logique de désintermédiation, car il reste une dimension de logistique physique, et le cas échéant, de transformation/préparation. Il convient ainsi de se positionner sur des projets mettant en place des outils d'interconnexion de plateformes physiques existantes, et de veiller à l'intégration la plus forte possible entre les différentes initiatives en la matière (notamment pour sortir, via les outils digitaux, d'approches se limitant à certaines dimensions : bio, circuits courts, ...), tout en étant conscient de l'impossible convergence en un hub unique et exclusif de l'ensemble de l'offre et de la demande. Le digital doit être considéré comme outil centrale de décloisonnement des acteurs qui, sans un tel outil, continueront à travailler de façon compartimentée.

En termes de <u>gouvernance</u>, il s'agit de concilier l'approche inclusive de l'ensemble du secteur et le soutien aux acteurs avec le plus d'impact potentiel par rapport à l'objectif de 30%. La trajectoire des 30% doit être déclinée entre acteurs en capacité de rencontrer cet objectif. Pour de faire, le lien doit être fait avec projets de développement déjà envisagés, des acteurs déjà en place, ce afin de limiter le décalage entre les projets et les impacts effectifs d'ici 2028. Il importe également de penser les projets sur le plan de leur gouvernance/des modalités de pilotage. S'il convient de respecter la diversité des modèles, entre l'approche coopérative militante et le stand alone, le secteur doit jouer un rôle afin de favoriser le décloisonnement et les modèles mixtes (type Interbio).

Enfin, sur le plan de la <u>valorisation de la production wallonne</u>, il faut renforcer la visibilité de la production belgo-wallonne, notamment en valorisant la production wallonne via une dimension d'attractivité forte pour le consommateur basée sur une approche multifactorielle. Le levier de motivation du *patriotisme* étant tout à fait insuffisant, il s'agit de renforcer/rendre visible la qualité nutritionnelle, l'impact santé, l'impact environnemental, le rapport qualité/prix, l'impact sur le développement économique. Il convient également de saisir l'opportunité du développement de la part du Bio pour notamment prendre ces parts de marché spécifiques

28/68





# 4 ANALYSE DE 3 PROJETS CONCRETS

Après avoir réalisé le cadastre de la situation existante au niveau des (projets de) plateformes de commercialisation, sur le marché wallon, des Fruits et Légumes frais produits en Wallonie, et avoir établi une proposition de vision opérationnelle au niveau du secteur, il s'agissait d'analyser trois projets concrets afin de permettre au secteur d'avoir une vision éprouvée.

La présente partie porte donc spécifiquement sur cette dernière dimension d'analyse de projets et est composée des dimensions suivantes :

- Rappeler les constats généraux sur un plan quantitatif et qualitatif
- Motiver la sélection des types de projets à analyser
- Présenter l'analyse détaillée de 3 projets spécifiques
- Recommander, en conclusion, un positionnement concret du secteur

# 4.1 Constat général

Vu l'objectif à atteindre, à savoir faire passer le taux d'auto-approvisionnement en F&L wallons de 17% à 30% d'ici à 2028, il convient de souligner à nouveau ici le fait qu'actuellement, le plus gros des achats réalisés par les consommateurs wallons en Fruits & Légumes passe par les enseignes (88 % des achats) avec la répartition suivante :

- 48%: Hypermarchés et supermarchés;
- 24 %: Hard discount;
- 16 % : Supermarchés de proximité.

Le solde des 12 % étant distribués via les marchés locaux, marchands spécialisés et la vente directe.

On recense beaucoup d'initiatives locales avec de nouveaux acteurs et projets soutenus par le politique afin d'offrir des produits en circuits courts et locaux, qu'il s'agisse des Halls relais agricoles, GASAP, GAL, coopératives, etc.

Si à long terme, il serait possible de rééquilibrer le ratio 12%/88% et d'augmenter par conséquent le taux de pénétration des F&L sur le marché wallon.

À court et moyen terme, ces initiatives ne permettront pas d'atteindre l'objectif d'auto-approvisionnement en F&L de 30 % pour 2028.





## 4.1.1 Outil d'établissement de différentes projections

Afin de permettre l'établissement de différents scénarios quant à la trajectoire d'atteinte de l'objectif de 30% d'auto-approvisionnement, un outil de projection a été établi.

Cet outil annexé au présent rapport a été structuré sous la forme d'une feuille en format xls composée des éléments suivants :

- Un tableau reprenant les chiffres clés de la production/consommation wallonne. Ces chiffres sont surlignés en orange afin de préciser qu'il s'agit de chiffres qui sont utilisés comme données de base aux différents calculs. D'autres chiffres clés pourraient le cas échéant les remplacer.
- Deux hypothèses quant à l'estimation de la consommation pour la Wallonie en Fruits & Légumes (fourchette basse et fourchette hausse). Ces deux hypothèses servant de base à deux déclinaisons des différents scénarios (CAS 1 en colonnes D et E CAS 2 en colonnes F et G)
- Se basant sur l'ensemble de ces données d'entrées, une série de projections sont établies en distinguant la répartition des achats selon les canaux de distribution (Colonne B), d'une part, et la part de F&L wallons dans le sourcing de ces différents canaux (Colonne C), d'autre part. Ces pourcentages pouvant être modifiés raison pour laquelle les cellules sont surlignées en jaune, ce afin d'établir de nouvelles projections.
- On retrouve ainsi à partir de la ligne 22 les différentes projections suivantes :
  - Répartition actuelle des achats en F&L selon les canaux de distribution
  - Répartition actuelle du sourcing en F&L wallons des différents canaux de distribution
  - Quatre scénarios quant à la trajectoire permettant l'atteinte de l'objectif de 30%
    - Scénario 1 : faire passer de 10 à 20% le sourcing en F&L wallons des GMS
    - Scénario 2 : nouvelle répartition des parts de marchés entre les différents canaux de distribution avec une augmentation des parts pour les magasins spécialisés et les circuits courts
    - Scénario 3 : passer d'un sourcing estimé actuellement à 10% de F&L wallons en collectivités à un source de 25%
    - Scénario 4 : mixer une évolution des parts de marché entre les différents canaux et leur sourcing.

Nous reprenons, ci-dessous, le détail des hypothèses et des résultats de ces projections.





Nous avons tout d'abord établi une série d'hypothèses sur base des différentes données chiffrées disponibles.

Chiffres clés	Quantité	Unité
Production Wallonne pour les (principaux) légumes (étude Baret 2020)	132.600	Т
Pourcentage de wallons en Belgique (janvier 2020)	32	%
Nombre de repas en collectivités/jour en Wallonie (étude Baret 2019)	200.000	Repas
Portion de légume/repas	0,20	Kg
Volume de légumes servis en collectivités/an en Wallonie.	14.600	Т
Proportion consommation Légumes sur le total consommation Fruits & Légumes.	45	%
Achats en F&L wallons en Wallonie en 2018	17	%
Vision des achats en F&L wallons en Wallonie pour 2028	30	%
Consommation annuelle/hab. en légumes frais/an (FWH et collège des producteurs, 2018)	38	Kg
Consommation annuelle/hab. en fruits frais/an (FWH et collège des producteurs, 2018)	47	Kg
Consommation en légumes frais en Belgique		
CAS 1 : Collège des producteurs et FWH dans Baret 2020 p.18	137.000	Т
CAS 2 : De Ridder & al., 2016 dans Baret 2020 p.18	191.000	Т
Consommation pour la Wallonie en F&L selon les sources		
CAS 1.	97.144	Т
CAS 2.	135.434	Т

Vu ces deux Cas, ces deux hypothèses quant à la consommation en légumes frais, nous avons établi l'ensemble des projections à partir de ces deux données.





Dans le tableau ci-dessous, nous avons ainsi estimé la répartition des volumes consommés selon les principaux canaux de distribution.

	CAS 1		CAS 2	
		Unité	Quantité	Unité
Consommation actuelle supposée en fruits & légumes en wallonie/an	97.144	Т	135.434	T
Répartition des achats en F&L selon les canaux de distribution				
GMS = 88 %	85.487	Т	119.182	Т
Magasins spécialisés = 7 %	6.800	Т	9.480	Т
Circuits courts = 5 %	4.857	Т	6.772	Т

Nous avons également établi des hypothèses de travail quant à la répartition actuelle du sourcing en F&L wallons par ces différents canaux de distribution, et estimé ainsi les volumes de F&L wallons distribués par ceux-ci.

Volumes en F&L consommés wallons (17%)	16.514	т	23.024	Т
Répartition du sourcing en F&L wallons (hypothèses de travail à valider)				
GMS = 10%	8.549	Т	11.918	Т
Magasins spécialisés = 50%	3.400	Т	4.740	Т
Circuits courts = 85 %	4.129	Т	5.756	Т
Collectivités = 10%	1.460	Т	1.460	Т
Total	17.537	Т	23.874	Т

Sur base de l'ensemble de ces données d'entrée, nous avons ainsi été capacité d'établir plusieurs hypothèses de scénario quant à la rencontre de l'objectif de 30%, en précisant qu'il s'agit d'un objectif à atteindre sur base d'une trajectoire pluriannuelle allant jusque 2028.





Le tableau ci-après présente ainsi 4 hypothèses différentes qui envisagent tant des évolutions en termes de sourcing qu'en termes de nouvelle répartition des parts de marché entre canaux d'achats.

	Quantité	Unité	Quantité	Unité
Vision 2028> 30%	29.143	Т	40.630	т
Hypothèse de scénario 1 : GMS 10 => 20% de sourcing en produits wallons				
GMS = de 10 à 20 %	17.097	Т	23.836	Т
Objectif en % (TACRE)	27	%	26	%
Hypothèse de scénario 2 : nouvelle répartition des parts de marchés entre canaux d'achats				
GMS = de 88% à 75 %	7.286	Т	10.158	Т
Magasins spécialisés = de 7 à 15 %	7.286	Т	10.158	Т
Circuits courts = de 5 à 10 %	8.257	Т	11.512	Т
Objectif en % (TACRE)	25	%	25	%
Hypothèse de scénario 3 : sourcing des collectivités = 25 %				
Collectivités = de 10 à 25 % des achats en F&L wallons	3.650	Т	3.650	Т
Objectif en % (TACRE)	20	%	19	%
Hypothèse d'un scénario 4 de synthèse (Enseignes = 100% + Collectivités) :				
GMS = 80 % des achats et 20 % F&L wallons	15.543	Т	21.669	Т
Magasins spécialisés = 12 % des achats et 75 % en F&L wallons	8.743	Т	12.189	Т
Circuits courts = 8 % des achats et 95 % en F&L wallons	7.383	Т	10.293	Т
Collectivités = 25 % des achats en F&L wallons	3.650	Т	3.650	Т
Objectif en % (TACRE)	36	%	35	%





De façon complémentaire, nous avons également estimé l'impact sur la production wallonne de ces différentes hypothèses, ce afin de valider la capacité de la production à répondre à l'objectif de 30%.

Impact sur la production wallonne	% des récoltes en LÉGUMES frais consommées sur le territoire wallon			
	Quantité	Unité	Quantité	Unité
Scénario de départ	6	%	8	%
Hypothèse de scénario 1 : accent GMS = 20%	9	%	12	%
Hypothèse de scénario 2 : accent répartition des achats	8	%	11	%
Hypothèse de scénario 3 : accent sur les collectivités = 25 %	7	%	9	%
Hypothèse de scénario 4 : synthèse	12	%	16	%

Tout en rappelant ici que l'ensemble de ces hypothèses doivent être analysées avec une série de précautions quant à la capacité d'établir des données très précises, nous pouvons toutefois indiquer que l'objectif des 30% peut être validé comme un objectif réalisable même si ambitieux.

Nous constatons à nouveau **le rôle central des GMS** qui demeurent l'opportunité la plus impactante à court/moyen terme pour améliorer le taux de pénétration des produits wallons sur le marché wallon

Concernant les collectivités, si l'impact est plus limité, elles permettent potentiellement :

- Une diversification des canaux de distribution pour les producteurs wallons
- Une approche partenariale durable plus robuste
- Un renforcement du travail indispensable sur le plan de la culture alimentaire locale

Au niveau des magasins spécialisés et des circuits courts, ils peuvent difficilement augmenter leur proportion actuelle de F&L frais wallons distribués, si ce n'est en augmentant leurs parts de marché, dimension qui ne pourrait être rencontrée que sur le moyen/long terme.

Il faut également souligner ici que les initiatives locales ne permettent actuellement pas de répondre à la demande des enseignes (GMS) et des cuisines des collectivités (CdC), ce du fait :

- Des volumes importants demandés et du peu de flexibilité laissée aux producteurs
- D'une production disponible et logistique limitées
- D'une certaine diabolisation des GMS et sociétés de catering

Notons les quelques initiatives provinciales pour faire l'interface entre les GMS et les producteurs locaux (Made in BW dans le Brabant Wallon et PROMOGEST à Liège), tout en précisant qu'il n'y a pas (encore) de réel acteur agissant à l'échelle du territoire wallon.

On peut également souligner ici le positionnement intéressant d'un acteur tel qu'Interbio même si celui-ci ne représente que le secteur du bio et ne travaille pas avec l'ensemble des enseignes (fournisseur de Delhaize).

Vu l'ensemble de ces éléments, il est apparu nécessaire de s'intéresser aux GMS et CdC afin de comprendre leurs besoins et identifier les freins et leviers d'action pour augmenter le taux de pénétration en F&L wallon sur le territoire wallon. Au-delà de l'approche quantitative ci-avant, il s'agit ainsi d'analyser la situation sur un plan plus qualitatif.





## 4.1.2 Focus enseignes de distribution

Nous reprenons ici les principaux éléments relatifs à la situation spécifique du canal de distribution que représentent les enseignes de distribution : les contraintes identifiées, les freins identifiés, les opportunités identifiées ainsi que deux exemples d'initiatives.

### - Contraintes identifiées

#### o Volume:

- Pour les producteurs souhaitant travailler avec les enseignes de la grande distribution, il convient de garantir un certain volume de produits : via une spécialisation, via la réalisation d'investissements importants
- On note le souhait des GMS de travailler au maximum avec un point de contact unique afin d'avoir accès à un catalogue large de produits, une centralisation au niveau de la logistique, ... avec une nuance notamment au niveau du groupe Mestdagh qui a une culture de collaboration bilatérale avec les producteurs locaux.

#### Saisonnalité :

- Les GMS souhaitent offrir une large gamme de produits tout au long de l'année et se tournent vers les filières capables d'assurer cette continuité d'approvisionnement
- Pour satisfaire les GMS, le producteur est parfois amené à faire de l'achatvente et/ou à importer des produits

#### Agréage :

- Exigences des GMS au niveau du contrôle qualité (notion de Cahier des Charges): visuel, calibrage, etc.
- Nécessité de garantir la livraison d'un produit « prêt-à-la-vente » (≠ vrac) ce qui nécessite de disposer d'un outil de conditionnement

#### Réactivité :

- Logique d'approvisionnement en ultra-frais et sur du très court terme (parfois le jour-même)
- Les GMS aiment avoir de l'ultra-frais en petite quantité tous les jours (limite les pertes, produits beaux, etc.)

#### o Prix:

- Marché concurrentiel et pression forte sur le prix (le producteur touche parfois 8 à 20 % du PV en enseigne)
- Coûts cachés → marge arrière, imposer d'apparaître dans le folder, prix cassés, payer pour un bon emplacement en rayon





#### - Freins identifiés

- o Désintérêt des producteurs pour ce canal de distribution vu les contraintes imposées.
- Vu les besoins des GMS, ceux-ci sont rencontrés par d'autres acteurs extra-régionaux, phénomène renforcé lors que les centres de décision ne se situent pas en Wallonie voire se situent hors Belgique.
- De plus, la taille des unités de production en Wallonie ne facilite pas leur capacité à répondre aux volumes de ces donneurs d'ordre, en précisant notamment les données chiffrées suivantes :
  - Carrefour Belgique : CA de plus ou moins 15 M € pour les produits locaux
  - CORA: CA annuel de 50 millions en F&L avec 10/15% (comparable au 17% d'auto-approvisionnement actuel) sourcés au niveau des producteurs locaux (soit entre 5 et 7,5 millions de CA pour les producteurs locaux)
- Relations commerciales difficiles à instaurer et pas toujours sécurisées dans le temps
  - Nécessité pour le producteur de diversifier ses canaux de vente (GMS, vente directe, collectivités, etc.)

#### - Opportunités identifiées

- Assouplissement des contraintes au niveau des GMS et présence de nouveaux acteurs d'intermédiation (Exemple : Promogest en province de Liège)
- Les enseignes représentent un volume très important des ventes en F&L au consommateur : opportunité pour les producteurs wallons de structurer leurs activités en disposant d'une base relativement solide
- Développement des enseignes d'une politique favorisant l'approvisionnement de proximité : possibilité de nouvelles relations commerciales avec certains acteurs des GMS
- Sortir de la logique bilatérale producteur GMS
  - Regroupement de producteurs et de la production
  - Meilleure capacité de négociation
  - Rendre le secteur plus puissant et plus résilient
- À court terme, les GMS pourraient représenter un levier d'action plus rapide que les collectivités (pas de marchés publics ni appels d'offres)

En lien avec ces opportunités, nous pensons intéressant de mettre en avant deux acteurs qui portent des initiatives intéressantes.

Il s'agit tout d'abord de **PROMOGEST**, une structure propre à la Province de Liège qui vise à promouvoir les produits locaux auprès des enseignes de distribution, en facilitant les relations entre producteurs et GMS via :

- Un système permettant d'assurer un prix juste au producteur (le producteur perçoit plus de 50 % du PV)
- Un support logistique aux producteurs
- L'établissement d'une charte devant être signée par les magasins et garantissant :
  - L'absence d'imposition quant à la participation aux folders ;
  - o L'absence de marge arrière,





- Le fait que tout produit entré dans le magasin est payé et l'absence d'obligation de reprise des invendus
- Pas d'obligation de volume de vente
- Des délais de paiements plus courts

D'autres règles favorisent l'implication des producteurs. Le fait par exemple qu'il n'y ait qu'un seul fournisseur (de chez Promogest) pour 1 même produit. La liberté des acteurs qui ne sont pas liés contractuellement. La diversité des canaux de distribution puisque le travail d'intermédiation de Promogest intègre différentes enseignes : Carrefour, Cora, Delhaize, Match, Intermarché.

Enfin, une limite a été fixée à 30% du volume du producteur, ce afin de ne pas le rendre trop dépendant de ce canal de distribution.

Notons encore qu'une initiative comparable se développe également en Province du Brabant wallon : MADE IN BW.

Autre acteur intéressante à analyser : **INTERBIO.** Cette structure compte 60 ETP, 11 camions propres (avec une attention quant à une approche en logistique inversée tant que possible) et réalise un CA de 32 millions d'euros par an (tous produits confondus).

Il s'agit d'un producteur de F&L qui travaille avec une vingtaine d'autres producteurs, dont une dizaine en F&L. Cet acteur se positionne exclusivement sur le bio avec une large gamme de produits, avec une amorce du côté des produits d'épicerie. Rien qu'en F&L, Interbio dispose d'un catalogue de 150 à 200 (en été) références.

Un projet d'agrandissement à court terme leur permettra de doubler la superficie et de moderniser leur outil de stockage et de logistique de Sombreffe.

Tout comme Promogest, il veille à garantir un prix correct au producteur, notamment en n'appliquant qu'une marge commerciale se situant entre 10% - production locale livrée par le producteur, et 25% - production importée avec risque plus élevé.

Ils assurent l'agréage des produits pour les clients en GMS. S'ils constatent une croissance du nombre de producteurs en bio, peu dispose de la taille suffisante pour satisfaire aux exigences des GMS. Au niveau de l'emballage, il travaille avec un intermédiaire (DSP) en amont de leur principal client qu'est Delhaize. Ils ont également un client important à Bruxelles : The Barn – Bio Market avec 4 points de vente sur le territoire RBC.

Enfin, ils constatent une régression des paniers vu la plus grande disponibilité des produits bios via les autres canaux de distribution.





## 4.1.3 Focus sur les cuisines de collectivités

Nous reprenons ici les principaux éléments relatifs à la situation spécifique du canal de distribution que représentent les cuisines de collectivités de distribution : les constats, les freins identifiés, les opportunités identifiées ainsi que deux exemples d'initiatives.

#### Les constats

- On recense 3 grandes catégories de collectivités : Scolaire Santé Entreprises réparties en :
  - 2 types de gestion :
    - Autogestion qui représente 53 % dans la catégorie Scolaire, 67% dans la catégorie Santé et 41 % dans la catégorie Entreprises (Gembloux Agro-Bio Tech, 2017)
    - Gestion concédée (société de catering)
  - 2 types de gouvernance : publique privée
- Selon l'étude de Gembloux Agro-Bio Tech en partenariat avec le CIM (2017), les CdC représentent :

Scolaire : 60.000 repas/j

Crèches : 21.000 repas/j

Maison de repos : 50.000 repas/j

■ Hôpitaux : 20.500 repas/j

Entreprises : non déterminé

- Partant d'une hypothèse de portion de 200 g de légumes par repas, nous arrivons ainsi à 30 T / j hors entreprise
- o BioWallonie estime de son côté à 200.000 repas chauds (midi) servis quotidiennement
  - 40 T de F&L /j
  - 15.000 T/ an
- Le potentiel exprimé en F&L serait de : (source : Antier, Petel & Baret 2018)
  - 4.000 T en pommes
  - 3.600 T en poires
  - 350 T en petits pois
  - 2.000 T en haricots
  - 2.700 T en carottes
  - 3.300 T en oignons
  - 1.800 T en poireaux
- O Sur base des chiffres fournis par BioWallonie sur 50 cantines en auto-gestion (Itinéraire Bio 56, p.34), on peut établir les constats suivants :
  - Gammes les plus utilisées : 1<sup>ère</sup> (frais), 3<sup>ème</sup> (surgelés) et 4<sup>ème</sup> (légumes lavés, épluchés, coupés, prêt à l'emploi)





- 38 légumes en frais, 37 en surgelés et 22 en 4ème gamme
- TOP 10 en 1<sup>ère</sup> gamme : carottes, tomates, salades, choux (-fleurs, blancs, rouges), poireaux, courgettes, oignons, chicons, concombres et céleris
- Top 10 en 3<sup>ème</sup> gamme : haricots, choux (-fleurs, rouges, de bruxelles), épinards, carottes, brocolis, oignons, petits pois, mixtes pour potages, courgettes, poireaux
- Top en 4ème gamme : Carotte râpées, salades, céleris râpés, poireaux.
- Plus de chiffres devraient très prochainement être disponibles vu le travail de collecte réalisé au niveau du Green deal, cantines durables
  - 220 signataires et > 100 cantines accompagnées par BioWallonie
  - Récolte des données toujours en cours
  - Retour des résultats vers le secteur agricole prévu pour fin avril 2021

Vu l'ensemble de ces constats, nous pouvons indiquer que la restauration collective représente un levier d'action potentiel important pour renforcer les dynamiques d'approvisionnement local.

Actuellement, une part très faible voire inexistante de ce volume quotidien provient du marché wallon, il importait donc d'identifier les principaux freins.

#### - Les Freins

- o Principaux acteurs de découpes livrants les CdC sont situés en Flandre
  - Allgro, Vanderzijpen et Dvfresh ;
  - Et ils ne proposent pas de produits locaux en 4ème gamme
- o Peu d'installations sur le territoire wallon :
  - Hesbaye Frost GEER (3<sup>ème</sup> gamme)
  - Végépack ARLON (4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> gamme)
  - Frudelco WAREMME → Grossiste + légumerie → pas forcément des produits wallons
  - Plusieurs projets à l'étude mais pas encore opérationnels :
    - Paysans-Artisans SUARLEE
    - Légumerie à Virton
    - CAP Innove (BW)
    - Légumerie pour la ville de Tournai
- Les cuisines de collectivités ne disposent plus de légumeries en interne
  - Ce en lien notamment avec le renforcement des normes sanitaires et le coût de la main d'œuvre
  - Beaucoup de 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> gamme
- Les produits locaux se retrouvent hors catalogues des sociétés de catering (Sodexo, ISS, Kompass, etc.) et rend l'approvisionnement plus difficile :
  - Distribution et logistique rarement assurée
  - Formalités administratives supplémentaires
  - Volumes importants demandés et peu de flexibilités (les menus sont souvent établis à l'avance)





- Prix/jour des repas imposé limite les possibilités de changement pour les cuisines de collectivités. Ce frein étant nuancé par des acteurs comme BioWallonie qui souligne le fait que les F&L ne représentent qu'une faible partie des coûts de l'assiette
- Pas de légumeries capables d'approvisionner en local et en quantité, un constat récurrent via les propos recueillis de nombreuses fois lors des entretiens (BioWallonie, Promogest, Sodexo, Manger Demain)
- Image parfois négative des sociétés de catering de la part des initiatives locales et difficulté de mettre en place des collaborations
- Marchés publics et demande pas toujours adaptée à la réalité agricole
  - En auto-gestion :
    - Obligation de passer par un marché public pour l'approvisionnement et peu de producteurs y répondent
      - o Demande dans l'appel d'offre trop importante et trop variée
      - On ne peut pas indiquer « provenance local » dans l'offre car concurrence déloyale

## Opportunités identifiées

- Marché wallon des F&L locaux de 4<sup>ème</sup> gamme inexistant et à développer
  - Création de légumeries proposant des produits locaux (échelle du territoire wallon)
- Demande croissante de la part des CdC en autogestion de se fournir en produits locaux et augmentation de la demande en local dans les cahiers des charges à destination des sociétés de catering (scolaire et entreprises principalement)
- Approvisionnement en surgelés via d'autres prestataires travaillant avec des produits wallons (ex. Hesbaye Frost)
- Mise en place d'outils logistiques d'approvisionnement local (à l'échelle du territoire wallon) pour répondre à la demande des CdC sur :
  - Les volumes demandés
  - Limiter les intervenants et formalités administratives
  - L'approvisionnement en 1ère gamme.
- Réappropriation de la transformation des légumes en cuisine → réinstallation de légumeries au sein des CdC
- o Coût faible que représentent les F&L sur le prix total de l'assiette
  - Entre 3 et 7 €/kg
  - Les F&L sont les premiers aliments faciles à changer (en termes de coût) dans une optique de transition vers du plus durable et local
- o Revoir la manière de formuler les marchés publics d'approvisionnement
- Imposer une provenance locale dans les cahiers des charges pour le catering (pas de concurrence déloyale)
- La priorité du gouvernement wallon semble être aujourd'hui à la cuisine collective
  - Green deal, cantines durables
  - Stratégie Wallonne en Alimentation Durable « Manger Demain »





• La restauration collective a été identifiée comme lieu d'action stratégique

En lien avec ces opportunités, nous avons listé quelques exemples intéressants d'initiatives, de projets.

- Région de Bruxelles-Capitale
  - Projet d'ordonnance qui s'appliquerait à toutes les cantines du territoire bruxellois imposant un taux de consommation de produits locaux
  - Déclaration politique régionale : 30 % local d'ici 2035
- Ville de Tournai
  - Impose une provenance locale des légumes dans ses collectivités (volonté politique)
  - Projet de légumerie en cours
  - Présence des producteurs, catering et politique
  - Ceinture alimentaire du Tournaisis
- Virton
  - Légumerie-Conserverie accolée à l'abattoir de Virton
  - Collaboration entre Abattoir et Coopérative de Gaume
  - Légumerie agréée Bio
- API Restauration (Mons):
  - Approvisionnement et cuisine au sein des entreprises ;
  - Dispose également d'une cuisine centrale → 8.000 repas/j;
  - Écoles livrées :
    - 50 % légumes bio ;
    - 25 % des F&L sont achetés en frais ;
    - 25 % de tous les achats sont achetés en circuit court
    - 2-3 x semaine → potage de « légumes frais locaux »
  - F&L en circuit court proviennent de la ceinture alimentaire du Tournaisis
    - 15 maraîchers les livrent chaque semaine
    - Commandes centralisées et logistique également
    - Entre 1 et 3 légumes livrés par semaine représentant entre 100 et 240 kg/légume
- Projet de réseau agricole local à Namur
  - Nouvelle cuisine centrale du CPAS : structurer la demande
  - Relais agricole, achat de terre, plateforme logistique (virtuelle et physique)
  - Discussion avec acteurs existants.





# 4.2 Choix de projets à analyser

# 4.2.1 Projet n°1 : Plateforme physique permettant la collecte/centralisation de la production à l'échelle régionale

Il existe aujourd'hui de nombreuses initiatives et projets de centralisation de la production à l'échelle locale voire hypra-locale (hall relais, initiatives provinciales, etc.), mais aucune n'a actuellement de vision à l'échelle du territoire wallon et ne permet d'alimenter les cuisines de collectivités et enseignes (à l'exception des petites cuisines autonomes et supermarchés de proximité) car les volumes demandés sont trop importants pour la plupart des acteurs et la logistique d'approvisionnement faible.

Il y a donc un intérêt à analyser un projet de hub logistique à l'échelle du territoire wallon pour apporter une alternative sur l'approvisionnement en F&L passant aujourd'hui par d'importants grossistes situés principalement hors Wallonie.

Le projet retenu est celui du programme circuit court de PROMOGEST qui a comme objectif l'appui logistique aux producteurs locaux pour la Province de Liège.

Initialement, le projet retenu pour analyse était le(s) hub(s) logistique(s) du collectif 5C car celui-ci couvrait tout le territoire wallon, mais vu les discussions avec Benoît Dave, responsable de ce projet, il est apparu qu'il n'y avait aucun intérêt, aucune volonté de se tourner vers les GMS, que du contraire d'ailleurs.

Le projet de Promogest est intéressant notamment vu qu'il est présent depuis quelques années et s'intéresse à promouvoir les produits locaux auprès des GMS, et qu'il s'agit d'un projet véritablement inspirant vu le développement d'une dynamique comparable en Brabant wallon.

# 4.2.2 Projet n°2: Installation d'une légumerie pour la 4ème gamme

L'état des lieux réalisé auprès des cuisines de collectivités (CdC) identifie clairement un chaînon manquant entre la demande et l'offre en 4ème gamme locale, capable de répondre aux volumes demandés, vu l'absence de légumeries en interne et le peu d'installation centralisée permettant cet approvisionnement.

Il y a également un autre intérêt au fait de s'intéresser à un projet de légumerie : faire le lien entre la demande en local des CdC et l'offre des producteurs wallons et représenter ainsi la porte d'entrée pour faire pénétrer les F&L locaux au sein des collectivités.

Le projet retenu est celui de la Légumerie ADM bio (atelier des maraichers). Il s'agit de nouveau d'un second choix vu que le projet initialement prévu à l'analyse était celui de la légumerie de Virton mais, après discussion avec BioWallonie, le projet ADM bio étant déjà fonctionnel et disposant de toutes les installations nécessaires pour faire de la 4ème gamme, il est apparu plus opportun d'analyser ce projet.

De plus, il y a une volonté initiale du projet de fournir les écoles en 4<sup>ème</sup> gamme (potages frais) et le projet vient de fusionner avec les Binettes

# 4.2.3 Projet n°3 : Plateforme numérique intégrative au niveau wallon

Il existe un nombre important de sites-vitrines devant favoriser la connexion entre les producteurs locaux et les consommateurs (logique B2C)

Un des enjeux à court terme est de favoriser l'exploitation des données afin de faciliter la gestion dynamique de l'offre et de la demande, plus spécifiquement en B2B.





Au-delà des relations bilatérales avec leurs clients actuels, plusieurs acteurs soulignent en effet leurs attentes quant à l'identification des besoins des différents canaux de distribution, qu'il s'agisse des types de produits à planter, des volumes attendus, des évolutions en termes de prix au niveau du marché, ...

L'interconnexion des différents réseaux doit permettre aux acteurs de ne pas être trop dépendant d'un seul canal de distribution, voire d'un client exclusif.

Ce data management doit intégrer deux enjeux :

- La connexion avec les processus liés à la logistique physique ;
- L'intégration d'une série d'initiatives en cours/à venir qui soit se réalisent à une échelle territoriale trop réduite, soit manque de capacité à mobiliser un maximum d'acteurs.

Le projet retenu est le projet DigiCircco porté par un trio d'acteurs : Aktima – Oxfam – ULB avec comme objectif la digitalisation des circuits courts au niveau du territoire wallon.

Il s'agit ainsi de créer une procédure standardisée de description de produits (OpenBatra), afin de permettre notamment une transparence sur l'origine et la qualité des produits.

Cette transparence devant renforcer l'offre et la demande en produits locaux.

Le projet devrait également renforcer la collaboration entre les producteurs par le biais des différentes plateformes de vente en ligne telle qu'Open Food Network, et créer un programme efficace et innovant de logistique collaborative (logCICA)

Les motivations pour retenir ce projet sont multiples.

Ce projet s'intéresse à la digitalisation des produits locaux en circuit court à l'échelle du territoire wallon. Il se positionne comme un support pour permettre aux producteurs de se professionnaliser, notamment sur le plan de la traçabilité, de la transparence, via un outil permettant l'établissement des fiches-produits. Il rassemble tant la dimension numérique que les dimensions de logistique et de points de vente. Enfin, il s'agit d'un des projets retenus dans le cadre de l'appel à projet de la Ministre Tellier, il va donc connaître un développement dans les 3 prochaines années

Notons toutefois un point d'attention quant à l'articulation/intégration d'initiatives comparables comme la plateforme numérique LogiFood, portée par la société Level-IT.





# 4.3 Analyse des 3 projets

# 4.3.1 PROMOGEST: programme « circuit court »

Nous reprenons ci-après différentes dimensions permettant de caractériser le projet.

A l'origine du programme « circuit court » : assurer la promotion des produits locaux via des foires, salons, actions, etc. S'en est suivi un site internet reprenant les produits locaux de la province, avant que des besoins soient exprimés de la part des producteurs pour un appui logistique et la mise en évidence en points de vente de leurs produits.

Après avoir envisagé de créer des magasins propres, cette idée a finalement été abandonnée car coûts très importants, ne serait-ce que pour un magasin.

Le projet s'est finalement tourné en 2012 vers les enseignes existantes, ce pour les principales raisons suivantes :

- Disposent déjà d'une clientèle importante, personnel qualifié et agréments nécessaires
- Partenariat avec Carrefour pour lancer le projet et établissement d'une charte garantissant un prix juste pour les artisans et le respect du rythme saisonnier

Le projet dispose de bureaux à Waremme et d'un dépôt à Droixhe où les producteurs viennent les livrer. De là, Promogest se charge de dispatcher et affréter les camions pour livrer auprès des enseignes, en précisant qu'une partie des livraisons est sous traitée.

Promogest peut compter sur 12 ETP dont 7 pour le programme Circuit-court

On peut encore noter qu'ils livrent quelques cantines provinciales et qu'ils fonctionnent exclusivement en B2B.

Nous précisons, ci-après, différentes dimensions du projet

#### Vision :

- « La meilleure façon de promouvoir les produits locaux est certainement d'en favoriser la vente »
- o Faciliter la mise en relation de l'offre des producteurs locaux et la demande des enseignes de distribution

#### - Missions:

- o Promotion des produits locaux de la Province de Liège
- o Établir un climat de confiance entre les GMS et les producteurs/artisans locaux
- o Proposer des produits locaux pour chaque enseigne provenant d'un rayon de 40 km
- o Appui logistique pour les artisans et producteurs

#### - Objectifs:

- Pour les artisans / producteurs :
  - Diversification des débouchés
  - Assurer un prix juste
  - Appui logistique (rassemblement des commandes et livraison)





- Appui administratif (rassemblement des factures)
- Mise en relation et promotion auprès des GMS
- Aide au développement : apport de conseils sur le packaging et le conditionnement par exemple
- Leur éviter les cahiers des charges contraignants des GMS

## Pour les enseignes :

- Proposer des solutions faciles pour commander et recevoir les produits locaux
  - Leur éviter de travailler en bilatérale avec chaque producteur
  - Rassembler l'offre en produit locaux (rayon de 40 km) via un catalogue propre au magasin
- Sensibilisation aux enjeux du local et de la saisonnalité
  - Faire comprendre qu'il y a des saisons et qu'on ne peut pas avoir tout et tout le temps (travail de réapprentissage)

#### Forme juridique :

- Une ASBL provinciale : Centre Provincial Liégeois de Promotion et de Gestion en Agriculture
  - Programme « Circuit court »

# - Parties prenantes impliquées :

- o Province de Liège:
  - Initiatrice et coordinatrice du projet
  - Soutien financier
- Sous-traitance livraison :
  - Livraison
- Premier partenaire initiateur du projet
  - Carrefour
    - Volonté de collaborer
    - Définition ensemble de la charte
    - Au départ, voulait même proposer les produits gratuitement en magasin
- Producteurs/artisans

## - Objectifs économiques ?

- Être autonome financièrement vis-à-vis de la Province de Liège
- o Résultat d'exploitation en 2019 : 53 k €
- Marge brute d'exploitation : 400 k €
- Doubler le CA avant fin 2022





#### Contraintes identifiées :

- Logistique
  - Demande des enseignes différente de la leur (fréquence d'approvisionnement)
  - Optimisation des flux (camion toujours rempli) « dans l'idéal un camion de 4T doit partir avec 4T ».
  - Travail à flux tendu : Peu de marge de manœuvre
- o Indisponibles le weekend et horaires de bureaux
  - 3 plus importants jours de vente : vendredi, samedi et dimanche

#### Investissements et besoins ?

- Bureaux, outils logistiques, logiciels et entrepôt (3 poids lourds 12 tonnes et 2 camionnettes frigo 21 m³, ...)
- Mutualisation de certains outils avec la Province ?

#### - Producteurs impliqués et potentiel de croissance :

- Actuellement : bonne 10aine de producteurs (pdt, pommes, poires, légumes bio et conventionnels)
- Selon les saisons, ils travaillent aussi avec des producteurs de fraises (fonctionne bien), framboises et asperges
- o F&L: 20% des activités de PROMOGEST par rapport aux autres produits
- o Il n'y a jamais de refus de collaboration de la part de Promogest
- Pas de clients exclusifs → essaient d'appliquer la règle des 30%

# Zone de Chalandise :

- Le dépôt se situe sur le site du Marché de Liège à Droixhe
  - Avantages :
  - Beaucoup d'autres acteurs alimentaires sont situés sur le même site
  - Emplacement centralisé en Province de Liège et idéal pour la vision du projet
  - À proximité des grands axes autoroutiers (E42, E25)
- La zone de chalandise vise principalement les enseignes de la Province de Liège (exception pour les magasins Carrefour de Bruxelles). Ils n'ont pas le souhait de s'étendre au-delà;
- o Produits d'une provenance max, de 40 km pour chaque magasin
- o Clientèle :
  - Enseignes principalement :
    - Carrefour (toutes sortes : hypermarchés, market, mestdagh)
    - Cora
    - Intermarché
    - Match
    - Delhaize (proxy et AD)





# - Benchmark de projets similaires :

- Projet Made In BW (Brabant Wallon)
  - Made In BW s'est inspiré du modèle de PROMOGEST pour l'appliquer sur le territoire du Brabant Wallon
  - Possède la même charte
  - Marc Vanbergen a apporté son expertise pour les aider à démarrer.
  - Appui logistique aux artisans et producteurs locaux pour promouvoir les produits de la Province.
  - Présent également à Bruxelles
  - Clientèle similaire : Delhaize, Carrefour, Spar, Intermarchés
  - Depuis 2015
- o Projet 5C:
  - Projet de création de 3 Hubs logistiques rassemblant la production de plusieurs coopératives afin de les dispatcher au sein de leurs points de ventes
  - Pas orienté GMS
  - Pas encore opérationnel
- o Biodis: (Thimister)
  - Que du bio, local et international
  - B2B
  - Bénéfices d'exploitation en 2019 : 520 K €
  - Marge brute d'exploitation : 860 K €

## - Business Model Canvas

- Producteurs/four - Flux nisseur logis - Sous-traitants (5%	logistique	Proposition de valeur : - Être l'interlocut	de valeur : - Catalog - Être ue l'interlocut personn	Segment clients :  - B2B : GMS - Collectiv
du total -Stef et D- TRANS)  - Carrefour (a lancement)	optimisés  - Gestion des relations avec clients et fournisse urs	eur unique pour un sourcing en produits locaux	alisé en ligne	ités provinci ales (minorit aire)





	Ressources clés :  - Collaborat eurs (formés dans l'entrepris e)  - Mutualisa tion des coûts (Province)  - Plateform e informati que	Canaux de distribution : - Camions	
Coûts :  - Achat matières premières - Charges salariales		Flux de revenus : - Vente de produits	

# - Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul> <li>Présent dans les principales enseignes de distribution (Carrefour, Cora, Delhaize, Intermarché, Match)</li> <li>Projet modèle pour d'autres provinces (ex. Made in BW)</li> <li>Mise en place d'une charte de collaboration avec les enseignes et le producteur</li> <li>Assurent un prix juste au producteur</li> <li>Flux tendu : pas de perte de stock → risques financiers limités</li> <li>Bonne collaboration tripartite</li> <li>Veille à la sécurisation des paiements pour le producteur</li> </ul>	<ul> <li>Freins logistiques</li> <li>S'assurer que les producteurs livrent à temps</li> <li>Demandes étalées des enseignes</li> <li>Optimiser chaque transport</li> <li>Pas de support au conditionnement et agréage</li> <li>Rayon d'action limité (province de Liège + Bruxelles)</li> <li>Pas de liens contractuels → faire revenir le client chaque semaine</li> <li>Pas de site internet dédié tout public → site de la province de liège</li> </ul>





<ul> <li>Le programme « circuit-court » vise à être autonome financièrement</li> <li>Subventionné au démarrage</li> <li>Core busines : produits locaux intégrant F&amp;L</li> </ul>	<ul> <li>Horaires</li> <li>Flux tendu : marge de manœuvre</li> <li>Stratégie commerciale ?</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul> <li>Approvisionner les collectivités</li> <li>Volonté du consommateur à manger local</li> <li>Création d'une légumerie</li> <li>Démarchage de nouvelles enseignes (Aldi, Leader price, Colruyt, Lidl, etc.)</li> </ul>	<ul> <li>Succès lié à la régularité et sérieux des producteurs → Nécessité qu'ils assurent derrière</li> <li>Développement de concurrents avec plus de moyens logistiques ou plus adaptés aux F&amp;L et ultra-frais</li> <li>Demande de fréquence d'approvisionnement des GMS en ultra-frais différente de ce que peux fournir PROMOGEST</li> <li>Flux tendu : manque de réactivité des producteurs</li> </ul>

## - Recommandations

- o Horaires plus étendus et plus de flexibilités
- Meilleure optimisation de la charge salariale (cfr. Biodis)
- Meilleure gestion des approvisionnements (en cohérence avec le flux tendu)
- Site internet à améliorer (hébergement propre)
- Discussion avec les GMS pour intégrer encore plus de produits locaux dans leur offre
   → les décloisonner de « produit d'appel »
- o Présence régionale avec produits régionaux
- o Avoir un stock minimum/tampon
- o Amélioration d'une stratégie commerciale
- Avoir un réseau de distribution de magasins locaux (optimisation des livraisons)
- Aspet logistique
  - Rester agile
  - Mutualiser les flux de transport avec d'autres secteurs





# 4.3.2 ADM Bio: Légumerie

Ce projet implanté en région de Basse-Meuse (Visé) est issu de la volonté de résoudre le problème de surplus des producteurs en grosse saison (juillet-aout-septembre), partant du constat que les canaux habituels de distribution ne peuvent l'absorber vu la baisse des ventes en été (consommateurs en vacances + potager personnel) et le fait que les producteurs ne sont pas équipés pour stocker et transformer.

Le surplus est jeté alors qu'il est en bon état, représentant ainsi tant une perte économique qu'un gaspillage alimentaire.

Le projet est né du producteur cynorhodon (maraîchage et réinsertion) qui avait entendu parler de l'appel à projet hall relais agricole en 2015. L'appel à projet imposait un groupement d'acteurs ce qui a conduit à la réunion des fondateurs de la coopérative, à savoir des producteurs bio.

L'idée initiale était de créer un bâtiment dédié à la transformation et alimenter en frais (4<sup>ème</sup> gamme) les collectivités bio en potages frais, mais cela ne s'est pas avéré concluant, du fait notamment de devoir passer par un marché et de la prééminence du prix.

Actuellement, ADM bio loue des bâtiments en attendant la construction du hall relais agricole (prévue en 2023)

Ils ont l'opportunité de récolter tous les outils de transformation de la faillite d'un traiteur de la région à moindre coût.

Le marché des collectivités est actuellement en veille si ce n'est qu'ils en fournissent certaines en potages préparés : ex. commune de Fléron. Si l'exploitation de ce cette opportunité est en veille pour l'instant, le potentiel reste bien identifié et est intégré dans le nouveau plan d'affaires en constitution.

Pour le moment, ils se sont réorientés vers la 2<sup>ème</sup> gamme : bocaux et plats préparés (stratégie commerciale plus facile et délais de cycle de vente plus cours)

Ils sont ouverts à travailler avec des sociétés de catering (disposent des installations pour de la 4<sup>ème</sup> gamme), vu notamment qu'ils sont en plein reconfiguration de la stratégie de l'entreprise notamment en lien avec le récent jumelage avec les Binettes.

Au-delà de cette définition très globale, nous précisons, ci-après, différentes dimensions du projet.

#### Vision :

 Réduire le gaspillage alimentaire et les pertes économiques des producteurs bio de la Basse-Meuse + Offrir aux citoyens des produits transformés sains, bio, locaux, qualitatifs

#### - Missions:

- Transformation des surplus de production en F&L des producteurs de la région de Basse-Meuse en bio
- o Acheter à un prix juste pour les producteurs les surplus de production ;
- o Développement de nouveaux débouchés de commercialisation pour les producteurs ;
- Valorisation des surplus en 2ème gamme ;
- Vente en B2B;
- Ouverts à travailler en 4ème gamme et avec des sociétés de catering





# - Objectifs:

- o Capacité de production actuelle estimée à 28 T / an (utilisée à 60% → 16 T)
- Volonté d'arriver à 160 T d'ici à 2025.
- Approvisionnement : se concentrer sur la région de Basse-Meuse et étendre si besoin.
   Les producteurs de la région jettent encore aujourd'hui une partie de leur production

# Forme juridique envisagée :

o Coopérative à finalité sociale → créée en 2017

#### - Parties prenantes impliquées :

- o 7 producteurs fondateurs
- Clients
  - Les producteurs eux-mêmes dans le cas de travail à façon, Biodis, des magasins bio/épiceries locales en Wallonie, des collectivités (dont des écoles).
- Les autres producteurs qui approvisionnent l'atelier ou qui demandent du travail à façon
- Les citoyens coopérateurs qui soutiennent le projet
- W. alter qui a financé le projet en partie au démarrage

## - Objectifs économiques

- o Seuil de rentabilité non encore atteint équilibre financier difficile à trouver
  - Raisons:
    - Perte de temps pour trouver son marché au démarrage du projet (cfr difficultés avec les collectivités)
    - Manque de compétences commerciales et de gestion au sein des organes de l'entreprise
    - Coûts fixes importants
    - Marges de secteur faibles
- 2021 = nouveau départ pour l'entreprise avec absorption d'une marque concurrente, nouvelle gestion, mise en place d'une stratégie commerciale et agrandissement de l'équipe.
  - Revoir les marges sur les produits
  - Optimisation des process
  - Recapitaliser les points forts (producteurs, finalité sociale du projet, etc.)
  - Professionnaliser la production
- Objectifs à 5 ans :
  - 4 ETP (hors mains d'œuvre en haute saison) (1,8 ETP en 2021)
  - CA > 900 k € (96k € 2020)

## - Contraintes identifiées :

- o Besoin d'une stratégie commerciale claire et comprendre les besoins des clients
- Besoin de compétences en gestion et développement commercial





- Diversité des prix entre producteurs/maraichers → le produit qui sort doit lui toujours avoir le même prix
  - Distinction entre maraichers et producteurs sur grandes surfaces
    - Les prix d'achat varient énormément selon que l'on soit l'un ou l'autre acteur
- Appel d'offre pour le marché des collectivités pas adaptés au local et bio → critère du prix reste prépondérant
  - Développement de la 4ème gamme compliqué
- o Peu d'engagement de la part des producteurs sur les volumes pour la transformation → difficile de planifier
  - La demande en bio est importante → les producteurs préfèrent vendre en direct en premier et le surplus vers une légumerie
- Trouver des bailleurs de fonds pour co-financer la construction du bâtiment HRA (au vu de la situation financière)
- Lenteur pour réaliser les démarches administratives nécessaires (bail emphytéotique communal, plans, permis et autorisations, marché public de travaux...) à l'obtention du subside : projet initié en 2017 → fin de construction prévue en 2023
- o Importance de bien garder les producteurs impliqués dans le projet
- HRA: bail emphytéotique non encore libéré par la commune

#### Investissements et besoins ?

- o 238 k € financés par la subvention à l'investissement Hall relais agricole
- o 35 k € de rachat de matériel de transformation (faillite traiteur)
- 100 k € à trouver pour co-financer le hall relais agricole
  - Challenge de trouver des investisseurs

# - Producteurs impliqués et potentiel de croissance :

- o Fondateurs : 7 producteurs
- Quand besoin : vont chercher chez d'autres producteurs non coopérateurs
- o 2 profils :
  - Maraichers diversifié → matière 1ère = SURPLUS
  - Agriculteurs en monoculture → matière 1ère = HORS CALIBRE
  - Les deux profils n'ont pas les mêmes prix et ne peuvent s'aligner
  - La fixation d'un prix de revient (et in fine d'un prix de vente cohérent) est un réel challenge pour le secteur du maraîchage (instabilité des productions, des saisons, de la MO nécessaire...).
  - Nécessité de se concentrer sur un type d'approvisionnement
    - Ex. Tartinade de carotte n'aura pas le même prix si vient d'un maraicher ou d'un producteur en monoculture

#### - Zone de Chalandise :

Distribution : partout en Wallonie grâce au grossiste





- Au début : Marque ADM via les producteurs qui revendent
- Aujourd'hui:
  - Clients n° 1 : B2B via les magasins bio et épiceries locales (s'occupent de la livraison)
  - Client n° 2 : Grossiste → Biodis qui revend en magasins bio
  - Clients n° 3 : Communes (avec le potage) et les producteurs (avec le travail à façon)
  - Quasi pas de vente en directe
- o Flux tendu
  - Équipements pas saturés pour le moment (60 % de capacité)
  - Quantité d'intrants est là
  - Manque de main d'œuvre
- o Concurrence:
  - Bocaux → la concurrence est principalement composée de petits acteurs
  - Potages : Cuisine des Champs qui livre également sur Liège

# Benchmark de projets similaires :

- Projet de légumerie à Virton
  - Création d'un hall relais agricole suite à l'appel à projet HRA lancé par la région Wallonne en 2015
  - Aujourd'hui : activité économique viandeuse et veulent ouvrir au maraichage via un hall relais agricole
  - Ce hall de +/- 320 m² contiendrait un espace de vente, de stockage et un atelier de préparation (lactofermentation pour commencer)
  - À priori → pas de 4ème gamme
  - Objectif:
    - Rassembler les producteurs du Parc naturel de Gaume au sein du HRA
    - Valorisation des produits via transformation
    - Location de certains espaces et outils au maraichers (autres sources de revenus)
  - État du projet :
    - Promesse de principe de la région wallonne devrait être donnée courant du mois (mars 2021)
    - Si tout ok → construction en septembre 2021
  - Objectifs économiques :
    - Avoir une activité rentable permettant de promouvoir les produits de la région
    - Un tableau de production a été établi afin d'être à l'équilibre
  - Investissements:
    - 400 k € → appel à projet HRA → uniquement pour la construction du bâtiment
    - Équipements → 40 à 70 k€ → fonds propres ou via une banque





- Contraintes identifiées/risques :
  - Longueurs administratives (subside)
  - Implication des maraichers à long terme
  - Maintenir le HRA de manière dynamique en début de projet
  - Surcoûts éventuels liés à la construction
- Segment clients :
  - Espace de vente → B2C citoyen
  - Production viandeuse et produits transformés : B2B
    - o Beaucoup d'épiceries sur le territoire gaumais
    - o Travaillent déjà avec quelques coopératives sur Bxl (viande)
    - Ne se refuseront pas les GMS
    - o E-shop prévu dès ouverture
- Sont actuellement en contact avec 6 producteurs → imposé pour avoir la subvention HRA

## - Business Model Canvas

Partenaires clés : - Agriculteurs - Distributeurs	Activités clés : - Transformation de F&L (2 <sup>ème</sup> gamme)	Proposition de valeur : Proposer des produits locaux et bio, valorisant le surplus de production (économie circulaire ) en F&L des producteurs afin de limiter leur perte économique	Relations clients: - Réseaux sociaux pour les consommateurs finaux - Démarchages pour B2B	Segment clients :  - B2B :  - Magasins et épiceries bio locales - Grossiste - Collectivités (potages)
	Ressources clés : - Producteurs coopérateur - Coopérateurs citoyens - Collaborateurs qualifié en commerce et alimentaire		Canaux de distribution : - Livraison et enlèvement	
Coûts: - Achat matières premières - Charges salariales - Outils et infrastructures - Charges (eau, électricité, etc.)			Flux de revenus : - Vente de produits transforr	nés

Il faut préciser ici qu'ADM Bio propose également d'autres activités comme la production à façon pour les producteurs. Le BMC est évidemment différent pour ce segment de client car la proposition de valeur et la clientèle ciblée est différente.

ADM Bio est également à l'étude d'autres activités comme la possibilité de réaliser de la 4<sup>ème</sup> gamme.





# - Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul> <li>Coopérative initiée par des producteurs</li> <li>Travail à flux tendu → la demande est présente</li> <li>L'offre en matière première des producteurs est importante (ne savent pas absorber les surplus de tous)</li> <li>Liste de nouveaux producteurs intéressés importante</li> <li>Déjà équipés pour de la 4 ème gamme</li> </ul>	<ul> <li>Manque de compétences en gestion commerciale et gestion pure dans les organes de l'entreprise</li> <li>Flux tendu → taux de service améliorable</li> <li>Manque de main d'œuvre (ponctuel)</li> <li>Lenteurs administratives de la région wallonne (ne disposent pas encore de leur bâtiment)</li> <li>Diversité des prix entre les producteurs et des profils de producteurs</li> <li>Variabilité des volumes sur l'année (beaucoup en haute saison)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul> <li>Secteur non bio demandeur (potentiel de croissance)</li> <li>Collectivités demandeuses de 4 gamme</li> <li>Potentiel de vente et de croissance important</li> <li>Demande en local et en bio en augmentation</li> </ul>	<ul> <li>Pas de garantie sur les volumes de matières premières         <ul> <li>Les producteurs préfèrent vendre en direct en premier lieu</li> <li>Risque que la demande en F&amp;L bio excède l'offre → plus de surplus</li> </ul> </li> <li>Appels d'offres en marchés publics basés sur le prix</li> <li>Garder les producteurs impliqués dans le projet</li> <li>Trouver des bailleurs de fond pour la construction du bâtiment</li> </ul>

# - Nos recommandations

- o Pour la légumerie :
  - Optimiser la production (actuellement les installations sont à 60% de leur capacité)





- Envisager de travailler en 4ème gamme
  - Identifier la marge possible
  - Privilégier les producteurs en monoculture pour ce segment car permet de répondre aux volumes demandés à un prix attractif
- Révision du fonctionnement et de la structure de la légumerie (en cours)
- Identifier des sociétés de catering partenaires qui se chargeraient de répondre aux appels d'offre pour les collectivités
- Garantir/sécuriser certains volumes de matières premières
- Si le projet devait être dupliqué :
  - Avoir une stratégie d'entreprise claire dès le départ et une bonne gouvernance
  - Optimiser les différents processus de transformation et maillons de la chaine
  - Avoir les bonnes personnes ressources (compétences en gestion et connaissance des outils de transformation)
  - Prendre en considération la lenteur administrative des autorités publiques si subside
  - S'assurer d'un certain volume auprès de producteurs
  - Travailler avec un profil de producteur pour éviter une diversité des coûts de matières premières importante





# 4.3.3 DigiCirCo: Digitalisation des circuits courts au niveau du territoire wallon

Le projet DigiCirCo ambitionne de créer une procédure standardisée de description de produits (OpenBatra) et d'ainsi permettre une transparence sur l'origine et la qualité des produits.

Il s'agit ainsi de développer la rencontre entre l'offre et la demande en produits locaux, et de renforcer la collaboration entre les producteurs par le biais des différentes plateformes de vente en ligne telle qu'Open Food Network, ainsi que la collaboration entre acteurs afin de créer un programme efficace et innovant de logistique collaborative (logCICA).

Sur le même schéma que pour les deux précédents projets, nous précisons, ci-après, différentes dimensions du projet.

#### Vision :

 Participer à une relocalisation de la rencontre de l'offre et de la demande de la production alimentaire en garantissant aux consommateurs la transparence sur les produits.

#### Mission :

- Permettre aux producteurs locaux de disposer d'un outil accessible de mise en conformité en matière de fiche-produit (informations obligatoires au niveau européen pour les produits alimentaires) => dimension de formation des acteurs
- Eprouver un modèle collaboratif entre producteurs tant au niveau des canaux de distribution que de la logistique

#### - Objectifs:

- o Développer une solution intégrant les trois dimensions suivantes :
  - Base de données des produits alimentaires locaux (Open Batra)
  - Une logistique collaborative (modèle Choud'Bruxelles)
  - Un réseau de points de vente physiques (Open Food Network)
- Rassembler entre 2.000 (objectif 2021) et 30.000 producteurs (2024, en intégrant des producteurs au niveau européen)

# - Forme juridique envisagée :

 Les trois partenaires membres du consortium conservent leurs entités juridiques existantes

## - Parties prenantes impliquées :

- Aktima (asbl) active en éducation permanente => prise en charge de la dimension base de données reprenant le catalogue des produits
- OXFAM (asbl) => prise en charge de la dimension de réseau de points de vente, de distribution des produits
- ULB => prise en charge de la dimension logistique collaborative





#### - Objectifs économiques

- Objectifs initiaux portent principalement sur le développement du nombre d'abonnés au logiciel Open Batra
- Produit d'appel pour l'enrôlement des producteurs
- Modèle SaaS au niveau de la commercialisation => abonnement annuel de 44 euros/an
- En lien avec les objectifs en termes de nombre de producteurs abonnés, cela conduit à un objectif de CA de :

2021 : 88.000 euros2022 : 176.000 euros2023 : 704.000 euros

2024 : 1.320.000 euros

o A noter déjà que le modèle de croissance présenté paraît très faiblement objectivé.

#### Contraintes identifiées :

- Volonté, en principe, de ne pas travailler avec les GMS, même si l'interface pourrait techniquement le permettre
- Faible base de départ en termes de producteurs impliqués
- Surestimation potentielle du nombre de producteurs qui ne disposent pas déjà des outils quant à la documentation de leurs produits et la génération de codes barre => étude de marché en cours de réalisation tant au niveau des producteurs que des consommateurs.

# Producteurs impliqués et potentiel de croissance :

- Producteurs déjà intégrés
  - La coopérative Coprosain du côté de Ath (partie viande) utilise déjà Open Batra
  - Open Food Network qui intègre entre 20 et 30 producteurs (principalement en Hainaut)
  - Choud'Bruxelles: projet d'étude quant à une logistique collaborative sur Bruxelles => collaboration entre GASAP et Bees Coop en RBC
- Contacts avec les acteurs suivants
  - Collectif 5C afin que leur outil IT puisse s'interfacer avec Open Batra
  - Ceinture alimentaire de Charleroi (SAWB) qui développe un focus particulier sur les F&L
  - Acteurs via la France : Cagette.net, La ruche qui dit oui, Panier local.

#### Zone de Chalandise :

- o Amorçage au niveau wallon
- Contact avec des partenaires européens afin de se projeter à terme au-delà du niveau wallon
  - Data food consortium (France)





- Open Food Network (Milan Italie)
- Coopérative (Sicile Italie)

#### Benchmark de projets similaires :

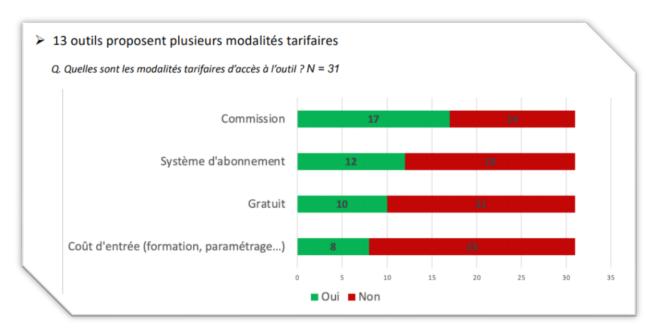
- Data Food Consortium
  - Plateforme française potentiellement partenaire au niveau de projets européens
  - Projet basé sur un consortium : Cagette.net, La ruche qui dit oui, open food France, panier local, Ekylibre.
  - Outil de base de données interopérable des produits
    - Un maraîcher, Marcel, vend ses légumes à un groupement d'achat "Copains Terre" qui dispose d'une plateforme web (site internet), sur laquelle Marcel gère son catalogue de produits en ligne. Imaginons maintenant qu'un groupement d'achat "Amis des Champs" souhaite aussi distribuer les produits de Marcel via sa propre plateforme web Comment Amis des Champs accède-t-il au catalogue de Marcel ?

Comment Amis des Champs accède-t-il au catalogue de Marcel ? Aujourd'hui, les solutions sont loin d'être idéales :

- 1 Marcel doit saisir les mêmes données sur la plateforme de Copains Terre et d'Amis des Champs, le menant à une perte de temps et une gestion des stocks et des commandes compliquées.
- 2 Amis des Champs peut se baser sur le catalogue disponible chez Copains Terre. Se posent alors des problématiques de synchronicité du stock (problèmes d'erreurs dues à des synchronisations non instantanées), de fiabilité des données, ainsi que de sécurité.
- Outil relativement comparable au projet Open Batra avec une dimension complémentaire de bourse/criée virtuelle => dimension non rencontrée par Open Batra
- Projet en cours de développement
- Intérêt d'analyser les actions menées par l'Open Food Network, et l'Open Food France notamment
  - Enquête réalisée fin 2020 en France sur les outils numériques de vente en circuits-courts
    - 32 plateformes ont répondu (58 interrogées)
    - 26 plateformes = envergure nationale
    - o 25 outils sont portés par des entreprises privées
    - 16 intègrent une offre en F&L
    - Moitié sans solution logistique intégrée
  - Même si outil DigiCirCo ne correspond pas à une plateforme proprement dite, son modèle correspond à un abonnement, une des modalités potentielles comme le démontrent le résultat de l'enquête française sur ce plan







#### Logifood

- Projet de la plateforme numérique porté par la SRL Level-IT (Liège)
  - Projet non-retenu dans le cadre de l'appel à projet de la Ministre Tellier
  - Volonté de la société de poursuivre le développement => projet de développement/modèle économique non fixé
- Développer un outil afin de lever une série d'obstacles sur les plans suivants
  - Organisation de la rencontre dynamique de l'offre et de la demande en BtoB (accent dans un premier temps sur l'approvisionnement des cuisines de collectivités, lien avec programme Manger Demain)
  - Mise en relation de l'offre et la demande de transports à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement (acteur du secteur et acteurs de la logistique au sens large => lien avec Logistics in Wallonia)
  - A la carte, proposer des outils de gestion opérationnelle (achats, ventes, préparation de commandes et suivi de livraison) et de gestion administrative (listing clients, catalogues produits, aide à la facturation, suivi des paiements)
  - Approche en circuit court (notion de distance 80km) même si outil sans limite territoriale
- Market-place spécifiques pour chaque acteur selon ses spécifications (bio, GMS, coopératives,)
- Level-IT = acteur ayant éprouvé en partie le modèle via l'instauration et la gestion du système de bourse aux dons (acteurs GMS)
  - 440 associations d'aide alimentaire
  - 200 points de vente





# **Business Model Canevas**

Partenaires clés: - Producteurs - Plateformes actuels en circuits-courts - Acteurs du commerce équitables - Acteurs de la logistique collaborative	Activités clés:  - Base de données des produits locaux  - Réseau de points de vente  - Logistique collaborative  Ressources clés:  - Base de données Open Batra  - Financement Appel à projets Ministre Tellier  - Acteurs financés par ailleurs	Proposition de valeur : - Participer à une relocalisation de la rencontre de l'offre et de la demande de la production alimentaire en garantissant aux consommateurs la transparence sur les produits.	Relations clients:  - Interface entre les producteurs et différents canaux de distribution  - Points de vente physiques  Canaux de distribution:  - Magasins de l'Open Food Network  - Interopérabilité avec d'autres canaux	Segment clients:  - B2B: producteurs locaux et points de vente en circuit-court (hors GMS)  - B2C: catalogue des producteurs diffusé via des plateformes intégrant directement les consommateurs
Coûts: - Développements informatiques - Charges salariales (1ETP Projet – 2ETP IT)			Flux de revenus : - Abonnement annuel à l'outil Open Batra	

# - Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul> <li>Intégration de trois dimensions critiques : numérique, logistique, points de vente physique</li> <li>Interopérabilité de l'outil =&gt; catalogue du producteur peut être ainsi diffusé via différents canaux existants par ailleurs</li> <li>Partenaires solides avec OXFAM et ULB</li> <li>Lien avec éducation permanente, culture alimentaire, dimension de qualité des produits</li> <li>Maîtrise d'une série d'enjeux via un historique important concernant la thématique</li> <li>Politique tarifaire attractive</li> </ul>	<ul> <li>Réseau de producteurs actuellement impliqués limité et localisé principalement dans une Province alors que projet régional</li> <li>Hypothèses de développement sommaires et non-objectivées</li> <li>Limiter les atouts d'une solution interopérable en mettant un veto sur certains acteurs/acheteurs de la filière</li> <li>Outil IT n'intègre que peu de fonctionnalités, absence notamment de fonctionnalités en réponse au défi logistique des acteurs</li> <li>Solidité de l'acteur en charge de la partie IT critique dans le projet</li> </ul>





OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul> <li>Collaborer avec un maximum d'acteurs existants vu l'interopérabilité de l'outil</li> <li>Approche collaborative doit permettre une approche intégrative des acteurs en place</li> <li>Contacts en cours positifs avec différents acteurs</li> <li>Inscription dans une dynamique européenne</li> <li>Partenariat avec Open Food Network (Open Food France)</li> </ul>	<ul> <li>Partenaire français développe le même produit, avec même plus de fonctionnalités =&gt; concurrence potentielle dans la vision de développement européen</li> <li>Redondance potentielle entre l'offre ainsi développée et les collaborations actuelles entre acteurs (surestimation du nombre de producteurs nécessitant l'outil de catalogue en ligne tel que proposé)</li> <li>Multiplicité des projets, notamment au niveau sous-régional</li> </ul>

#### - Nos recommandations

- Intérêt de travailler sur la professionnalisation, l'autonomisation des producteurs locaux quant à la documentation de leurs produits => lien avec une positionnement sur la qualitatif
- Interopératbilité = puissance du numérique pour permettre aux producteurs de travailler avec différents canaux de distribution de façon plus fluide (limiter les risques de dépendre d'un nombre limité de clients)
- Être conscient du faible impact potentiel sur l'objectif de la filière d'augmenter fortement l'auto-approvisionnement, notamment vu le faible réseau d'acteurs au départ ainsi que le refus de travailler avec GMS
- o Projet Logifood (Level-IT) paraît plus pertinent/robuste
  - Approche neutre par rapport aux différents modèles développés au sein de la filière
  - Porté par un acteur ayant une référence pertinente/concluante avec la Bourse aux dons
  - Englobe la dimension de plateforme numérique au service de la connexion de l'offre/la demande en matière de logistique
- o Veille sur le projet DigiCirCo vu qu'il a reçu des moyens pour son développement
- Envisager la constitution d'une coopérative des producteurs pour gérer l'outil informatique interopérable.





# **5** Conclusions et recommandations

Sur base des éléments produits au niveau des trois volets de l'étude, nous avons établi une série de conclusions et recommandations.

Avant de développer des recommandations spécifiques concernant le positionnement des différents acteurs, nous reprenons ci-après les principales conclusions de nos travaux.

En premier lieu, il convient à notre sens de positionner l'objectif stratégique par rapport au niveau tactique et au niveau opérationnel.

Comme nous le représentons sur le schéma ci-dessus, il convient ainsi de décliner l'objectif de 30% par canaux de distribution, ce comme nous l'avons esquissé via notre outil de projection (voir point 4.1 ci-dessus).



A titre illustratif, nous reprenons, ci-après, le scénario misant l'amélioration du taux de pénétration des GMS et un renforcement des parts de marché des autres canaux.

Canaux d'impacts	Potentiel besoin (T) Scénario 4	Volumes complémentaires (T)	Augmentation du sourcing en %	Part dans l'objectif %
GMS	15 543	6.994	82%	40%
Magasins spécialisés	8 743	5.343	157%	30%
Circuits courts	7 383	3.254	79%	18%
Cuisines de collectivités	3 650	2.190	150%	12%

Au-delà de l'établissement de cette déclinaison, il convient également d'en faire une trajectoire pluriannuelle à évaluer chemin faisant, ce afin tant de monitorer l'atteinte effective de l'objectif que de pouvoir adapter la tactique et/ou la feuille de route concrète.





L'exercice de projection de l'impact de tel ou tel scénario a permis de prendre en considération le poids relatif des différents canaux de distribution actuels. Il convient en effet d'objectiver les pratiques des consommateurs et de s'appuyer sur elles pour favoriser la rencontre de la production wallonne avec la demande wallonne.

Ceci posé, nous avons pu identifier le décalage entre une multitude de (nouveaux) projets et les pratiques de consommation. Il apparaît qu'une logique de transition entre le canal de distribution des GMS et les autres canaux prime aux yeux de certains par rapport à l'exploitation des GMS comme levier d'action. Sans juger de l'opportunité globale d'une telle logique, force est de constater qu'elle ne participe pas, à court terme, au renforcement massif de l'auto-approvisionnement, voire peut même s'y opposer en détournant des producteurs de ce canal de distribution, et en contraignant en partie les GMS à trouver un sourcing alternatif. Certains responsables des filières courtes au niveau des GMS indiquent en effet le déficit de producteurs wallons en capacité de rencontrer leurs attentes.

Ceci posé, il convient de définir comment le secteur peut soutenir ces objectifs d'auto-approvisionnement. Comme indiqué plus haut, il convient en premier lieu de décliner une trajectoire quant à l'objectif de 30%, et l'outil établi dans le cadre de la présente étude le permet. Il convient ensuite de se donner les moyens de piloter cette trajectoire. Le cadastre des initiatives commerciales a révélé leur pluralité et leur très grande diversité. Il convient donc pour le secteur de développer sa capacité à monitorer les échanges commerciaux en matière de Fruits & Légumes frais.

Nous pensons donc que l'objectif prioritaire en termes de projet concerne la construction d'une plateforme numérique interopérable sur le modèle du projet LOGIFOOD Wallonia déposé (mais non retenu) dans le cadre de l'appel à projet de la Ministre Tellier.

Un tel projet permettrait de développer une approche professionnelle dans la gestion des interactions du secteur, ce tant sur le plan de la commercialisation des produits que de leur logistique. Une dimension qui répond clairement aux attentes fortes tant de producteurs que d'acheteurs quant à la (pré)visibilité du marché. Nos travaux ont en effet révélé que les acheteurs souhaitaient pouvoir se référer à un catalogue centralisé de l'offre et que certains producteurs se plaignaient d'un déficit de visibilité sur les attentes, les besoins de ces mêmes acheteurs, ce afin, le cas échéant, d'adapter leur production.

L'analyse réalisée en France concernant les plateformes numériques démontre également l'importance de travailler à une certaine échelle territoriale. Le sous-régionalisme wallon étant de nouveau ici un handicap quant au renforcement du taux de pénétration de la production wallonne dans des réseaux de distribution régionaux.

De plus, dans le respect des règles définies quant à l'exploitation des données, cet outil permettrait au secteur de disposer d'un observatoire des pratiques, et d'ainsi pouvoir soutenir à l'avenir des projets dont l'opportunité aurait ainsi été pré-validée.

Par ailleurs, l'analyse de la multitude de projets déjà amorcés ainsi que l'annonce d'un prochain appel halls relais agricole, d'une part, les objectifs parfois contradictoires de ces projets avec un impact court/moyen terme sur l'objectif d'auto-approvisionnement, d'autre part, représentent autant d'éléments disqualifiant une approche par trop institutionnelle des projets d'initiatives sur le plan commercial. La faiblesse actuelle du secteur n'est pas l'absence de projets mais leur multiplication, et le fait qu'une série d'entre eux détournent les producteurs d'une logique entrepreneuriale exploitant l'ensemble des opportunités de distribution de leurs produits. Avec les pouvoirs publics, le secteur doit donc veiller à renforcer la dynamique entrepreneuriale des producteurs, l'initiative privée à même de renforcer le taux de pénétration de la production wallonne au sein des GMS.

Nous avons également établi des recommandations à l'attention des principales parties prenantes que sont la SOCOPRO, l'IFEL-W et les Pouvoirs publics.







# 5.1 Positionnement de la SOCOPRO

L'objectif que s'est défini le secteur wallon des Fruits & Légumes frais s'inscrit dans un ensemble plus global : le secteur de la production/commercialisation agricole wallonne sur le marché wallon.

Il convient en premier lieu de promouvoir une notion de relocalisation qui se limite à se fixer un objectif de distribution sur le marché wallon de la production wallonne (ne pas s'enfermer, au niveau intrawallon, à un maximum de km, de nombre d'intermédiaires ...)

Le *Collège des producteurs* doit assurer une approche intégrée entre les différentes filières, via notamment le fait de :

- Jouer un rôle d'intermédiation concret entre les projets de commercialisation développés au niveau de la filière F&L et les projets portés au sein des autres filières
- Veiller à privilégier les projets ambitieux en termes de volumes concernés
- Favoriser des approches entrepreneuriales
  - o Systématiser des études de faisabilité technico-économique
  - o Favoriser des projets intégrant de véritables investissements
- Mieux structurer le monitoring des secteurs sur le plan commercial : uniformiser des indicateurs de distribution (volumes, CA ...) en complément des indicateurs liés à la production
- Appliquer concrètement ces principes dans le cadre du suivi des projets « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie »
  - Structuration de portefeuilles de projets afin de garantir une véritable approche intégrative => tant via l'interconnexion des projets locaux que ceux portant sur différentes filières => envisager la fusion de certains projets
  - Superviser les projets afin de tester leur robustesse le plus rapidement possible : volumes concernés, modèle économique de pérennisation, ...

65/68





- Déterminer des indicateurs quantitatifs de suivi des projets permettant d'observer leur additionnalité par rapport aux volumes de produits wallons déjà distribués sur le marché wallon
- Appliquer une même approche dans le cadre du prochain appel à projets HRA
- Assurer la veille des projets portés par le secteur privé afin d'y appliquer une même logique d'approche intégrée (Agrandissement outil Interbio, Nouvel outil logistique de Jacques Rémy, Logifood, Développement du réseau wallon 5C/Paysans & Artisans, Sabbe Gosselies PDT => GMS, ...)
- Travailler l'opportunité d'un outil numérique interopérable favorisant, dans le respect de l'autonomie des acteurs, l'établissement d'un hub d'interaction entre l'offre et la demande de produits agricoles wallons sur la marché wallon (DigiCirCo, Logifood), en intégrant les plateformes existantes (sans vouloir tout remplacer via un outil unique)
  - Connecter l'offre et de la demande sur différents plans :
    - Production: catalogue de produits, volumes, politique de prix, ...
    - Outils de transformation/conditionnement/stockage
    - Services de logistique (établir une logique partenariale avec Logistics in Wallonia, le Pôle/Cluster wallon en charge de la logistique)
  - o Analyser la faisabilité de porter un tel projet via une coopérative de producteurs

# 5.2 Positionnement de l'IFEL-W

Les recommandations à l'adresse de l'IFEL-W se basent en premier lieu sur une analyse critique du contenu des actions envisagées dans le cadre de la fiche-projet « Soutenir la relocalisation de l'alimentation en Wallonie »

Les actions envisagées sont en effet, pour rappel :

- De caractériser l'offre et la demande, avec une dimension de représentation/prospection
- De travailler à la concentration de l'offre
- De Développement de la production
- D'améliorer la visibilité de la production wallonne

En lien avec les données de sortie de la présente étude, nous recommandons :

- De prioriser de façon plus forte sur les actions directement liées à la dimension de commercialisation
- De développer une approche « projets » bien plus qu'une approche d'agent de prospection mutualisé
- D'établir très rapidement un tableau de bord de suivi des projets (tous types confondus) et de l'atteinte de l'objectif de 30% (décliné par canaux de commercialisation et ce en lien avec les projets)

66/68





Nous recommandons également un positionnement clair et proactif concernant le suivi des projets à accompagner.

En lien avec l'objectif de progression forte de l'auto-approvisionnement à court/moyen terme (2028), il convient ainsi de travailler en premier lieu sur les projets qui intègrent un meilleur taux de pénétration au sein des GMS.

Pour ce faire, il convient notamment de systématiser une approche « *produits wallons distribués sur le marché wallon »* avec les centrales des GMS, ce sans s'enfermer dans des logiques limitantes : nombre de km, nombre d'intermédiaires ....

Il s'agit également de dépasser les limites territoriales des initiatives institutionnelles et de décloisonner la gestion magasins/centrales. Pour ce faire, l'IFEL-W doit favoriser l'interconnexion des initiatives provinciales (Promogest-Made In BW), qui, si elles permettent de connecter les producteurs aux magasins, devraient également favoriser la relation entre ces mêmes producteurs (certains d'entre eux) et les centrales des GMS de façon structurelle.

Concernant toujours les recommandations liées aux projets à accompagner, il convient de poser la question du développement de légumeries travaillant la 4<sup>ème</sup> gamme.

Sur ce plan, la question de la demande est centrale. Il s'agit ainsi de faire pression sur le politique pour garantir l'approvisionnement local dans les marchés de collectivités, ce en travaillant notamment sur la problématique de la pondération de la dimension durable par rapport aux autres critères.

Les responsables de cuisines de collectivités doivent également renforcer leur volonté de faire manger durable en intégrant le fait que manger local et/ou bio coûte plus cher, même si l'impact est relativement limité/acceptable pour les F&L.

De façon globale, on constate un déficit quant à la capacité d'un certain nombre de porteurs de projets à définir leur modèle économique et le pérenniser. L'accompagnement des producteurs dans leurs analyses financières s'impose, ce notamment en lien avec le travail réalisé actuellement autour de la question du juste prix (identifier le prix de revient de ses produits)

Enfin, l'IFEL-W détient un rôle spécifique au niveau de l'outil informatique interopérable. Si nous pensons que cde projet doit être traité au niveau de la SOCOPRO, l'IFEL-W doit garantir l'intégration entre la démarche inter-filières et les filières que l'IFEL-W fédère.

Son rôle pourrait notamment se concrétiser par la réalisation d'une enquête auprès des producteurs et des plateformes existantes, ce de façon relativement comparable à l'étude réalisée en France sur ce plan.

Nous pensons également que l'IFEL-W doit développer un rôle de co-pilotage rapproché des projets tels que Logifood (et DigiCirCo, même si nous avons pu identifier les limites de ce projet en particulier)

# 5.3 Positionnement des Pouvoirs publics

Concernant les modalités partenariales à développer avec les pouvoirs publics, il convient en premier lieu de présenter aux parties prenantes publiques la déclinaison opérationnelle retenue par le secteur pour atteindre son objectif de 30%, la vision opérationnelle qu'elle a arrêtée ainsi que la feuille de route concrète qui en découle.

En lien avec ces éléments, il convient d'analyser le rôle de support de la Wallonie par rapport à cette déclinaison opérationnelle de la stratégie commerciale, et ce de façon plus spécifique au niveau de l'amélioration du taux de pénétration au niveau des GMS (au-delà des actions déjà portées par l'APAQ-





W). Au-delà des collectivités publiques qui doivent être exemplaires, il s'agirait notamment d'imposer à l'ensemble des collectivités un pourcentage de local dans les plats servis.

A notre sens, il importe surtout de distinguer le soutien à la production agricole et le soutien à l'approche entrepreneuriale en termes de projets sur le plan de la commercialisation, ce notamment en veillant à :

- Préciser les financements publics potentiels des outils de transformation, des outils logistiques dans une logique de primes à l'investissements
- Favoriser une meilleure prise en compte des priorités du secteur dans le cadre des différents appels à projets (HRA notamment)

Il ressort également de notre analyse différentes marges de progression quant aux modalités administratives propres à la mise en œuvre des projets financés via les appels à projets, qu'il s'agisse des HRA ou de l'appel à projets de relocalisation. On peut ainsi citer la question de la transparence quant aux critères de sélection des projets tout au long du processus, mais également interroger la bonne articulation entre les étapes administratives et les contraintes propres aux porteurs de projets.

Enfin, la question du rôle des pouvoirs publics concernant la dimension logistique a été posée. Il convient à notre sens de ne pas envisager le développement d'un outil mutualisé spécifique, mais bien plus de permettre au secteur d'engager un dialogue structurel avec les acteurs wallons de la logistique.

Comme indiqué plus haut, nous pensons notamment au pôle Logistics in Wallonia, mais également, de façon plus globale, à permettre aux pouvoirs publics de garantir la rencontre de l'offre et de la demande en matière logistique. Les outils et acteurs en la matière semblent suffisamment nombreux et performants pour ne pas conduire le secteur des F&L wallons à devoir développer de nouvelles solutions propres.

De plus, il convient également de soutenir le dialogue avec les pouvoirs publics concernant les investissements (en cours ou en projets) des différents acteurs actuels du secteur, ce afin de leur garantir un soutien comparable aux investissements réalisés par d'autres secteurs.