

QUELS LIENS ENTRE ALIMENTATION ET ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION ?

□ UN SYSTÈME ALIMENTAIRE EN QUÊTE DE SENS

L'alimentation est un sujet aussi vaste qu'important. Après de longs siècles où la question pouvait-être « Allons-nous manger ? », elle s'est, au cours des dernières années, transformée en « Que mange-t-on ? ».

La rareté a ainsi fait place à l'abondance grâce à un système agro-alimentaire industrialisé. Si celui-ci a résolu une partie du problème de l'accès à la nourriture, cela s'est souvent fait aux dépens de la qualité de la production. L'éloignement des approvisionnements et le nombre d'intermédiaires entre la production et la consommation ne cessent de croître, favorisant ainsi la perte de contact entre les acteurs.

Or l'alimentation est omniprésente dans notre quotidien. Les champs sculptent nos paysages, les temps de repas rythment nos journées et nos relations sociales, les produits que nous consommons influent sur notre santé. Cependant l'organisation segmentée et cloisonnée de la chaîne de valeur montre ses limites et se retrouve incapable de répondre à des problématiques transversales.

Aujourd'hui, la société semble souhaiter réinterroger ce système et la manière dont il est construit, afin d'en être un acteur à part entière. En témoigne la multiplication des initiatives avec à leur origine des acteurs variés : citoyens, associations, acteurs économiques, producteurs, collectivités, etc. elle souhaite, par ces initiatives, se réappropriier sa capacité d'actions sur ses choix alimentaires.

Pour preuve de l'importance du sujet, des états généraux de l'agriculture et de l'alimentation ont été organisés en 2017, donnant ainsi naissance à la [loi EGALIM](#) du 1^{er} novembre 2018 relative à l'agriculture et l'alimentation fixe des objectifs à atteindre en termes d'alimentation durable. Parmi eux, on retrouve notamment : l'introduction de 50% de produits dits durables (dont 20% bio) dans la restauration collective publique d'ici 2022, structuration de filières d'approvisionnement locales, un travail sur les modèles économiques pour une meilleure répartition de la valeur, une meilleure information pour les consommateurs, l'interdiction de certains emballages à usage unique.

Le sujet de la transition vers un système alimentaire durable devient ainsi fédérateur, permettant de réunir un ensemble d'acteurs autour d'un projet au service de leur territoire.

Ce genre de projet territorial nécessite l'abandon de la logique linéaire où chaque acteur intervient de manière isolée pour remplir un objectif. Le territoire doit être pensé comme un écosystème d'acteurs devant interagir, et cela aux différentes étapes de la chaîne de valeur.

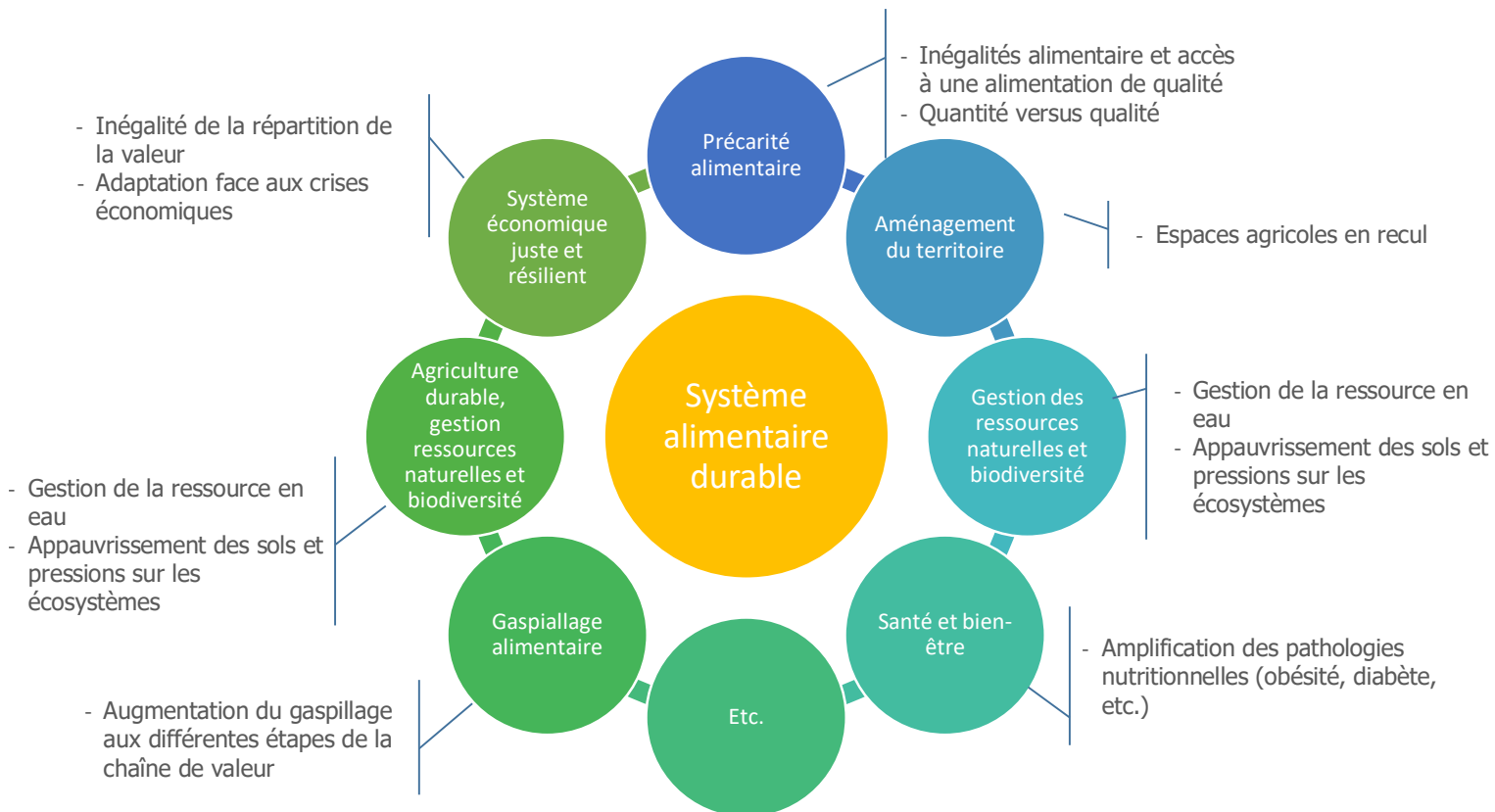


Figure 1 : exemples d'enjeux liés à l'alimentation sur un territoire et problèmes liés au système alimentaire actuel

□ L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, UNE SOLUTION COHÉRENTE

Pour s'inscrire dans cette vision de projet de territoire, la coopération entre les acteurs est primordiale. L'objectif est donc de créer des écosystèmes coopératifs pour apporter des réponses collectives aux enjeux face auxquels le territoire est confronté. Le dialogue entre les acteurs, qu'ils soient économiques, institutionnels ou issus de la société civile, permet d'abord d'identifier quelles sont les forces en présence sur le territoire. La création d'un espace d'échanges, où chacun peut confronter sa vision de ce que devrait être un système alimentaire durable, permet ensuite de favoriser le décroisement et de placer les acteurs dans une posture de dialogue et de coopération.

L'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) apporte une solution avec un regard nouveau et écosystémique. L'économie de la fonctionnalité aborde le marché à travers l'usage et le besoin fonctionnel. À quels besoins répond l'offre proposée ? Cela permet d'appréhender de manière plus complexe et complète l'offre créée et de passer d'une vente de biens et/ou services isolés, à la vente d'une performance d'usage et d'effets utiles.

Avec cette approche, les notions de volume et concurrence deviennent obsolètes. On parle alors de performance d'usage, en prenant en compte les externalités engendrées. Au-delà de la performance économique, on parle donc également de performances sociale et environnementale, qui viennent s'inscrire dans l'objectif commun de développement durable du territoire.

Chaque acteur peut avoir une influence sur ses clients et fournisseurs. La posture concurrentielle doit laisser place à l'approche partenariale en favorisant la convergence des intérêts et l'engagement mutuel. Ce changement de posture peut être long et fastidieux à mettre en place puisqu'il entre dans le champ du changement de comportement. Un travail d'animation, de pédagogie et d'accompagnement est donc nécessaire pour tendre vers cet objectif.

Des structures, comme le CIRIDD, proposent un accompagnement à destination des entreprises qui souhaitent engager une démarche de transition vers l'économie de fonctionnalité. Ces accompagnements permettent aux dirigeants d'être guidé dans leur projet en bénéficiant de diagnostic, mais également d'outils et d'un suivi personnalisé.

□ ALIMENTATION ET EFC, CONCRETEMENT, COMMENT ÇA FONCTIONNE ?

La sphère fonctionnelle de l'alimentation peut être un concept difficile à appréhender, d'où la nécessité de l'explicitier. Nous allons tenter d'illustrer à travers des exemples la forme que peut prendre l'économie de fonctionnalité et de la coopération.

Pour faciliter l'appropriation, il est important de garder en tête la chaîne de valeur d'un produit alimentaire ainsi que les différents acteurs qui la compose (figure 2).



Figure 2 : approche chaîne de valeur de l'alimentation

LE PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL (PAT)¹, UN OUTIL DE COOPERATION AU SERVICE DU TERRITOIRE : L'EXEMPLE DE L'ECOPOLE ALIMENTAIRE DE LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DE LA REGION D'AUDRUICQ (CCRA)

À l'échelle d'un territoire, la transition vers ces modèles de ruptures nécessite un travail de préparation plus conséquent. Les projets alimentaires territoriaux (PAT), pilotés par les collectivités, représentent une opportunité pour favoriser la coopération entre acteurs. Élaborés de manière concertée, ils permettent de créer un cadre favorable pour la mise en œuvre de projets partenariaux. Les acteurs du territoire se réunissent ainsi autour d'objectifs communs, chacun apportant une partie de la solution. Les scènes de gouvernance instaurées sont ainsi en capacité de piloter le projet de territoire tout en prenant en compte les contraintes de chacun. La place de l'animateur territorial est ici centrale puisqu'il doit être en capacité de traduire les besoins et contraintes et chacun afin que le discours soit assimilé par tous.

La CCRA a saisi l'opportunité, à travers un projet de territoire, pour créer un écosystème d'acteurs qui s'est réuni autour d'un projet alimentaire, [l'Ecopôle Alimentaire d'Audruicq](#). La

¹ Les projets alimentaires territoriaux mentionnés au III de l'article L. 1 sont élaborés de manière concertée avec l'ensemble des acteurs d'un territoire et répondent à l'objectif de structuration de l'économie agricole et de mise en œuvre d'un système alimentaire territorial. Ils participent à la consolidation de filières territorialisées et au développement de la consommation de produits issus de circuits courts, en particulier relevant de la production biologique. Ils s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire et la définition d'actions opérationnelles visant la réalisation du projet. » Extrait du Code Rural, définition du PAT (Titre III « Politique de l'alimentation et performance sanitaire » - article L. 111-2-2

collectivité a ainsi fait l'acquisition de terrain dont elle a confié la gestion à des associations, Terre d'Opale et les [Anges Gardins](#). L'écosystème s'est au fil du temps enrichi d'acteurs, faisant du site un centre de ressource et de structuration du système alimentaire local. Production, transformation, distribution, restauration, éducation et événements culturels, le lieu s'inscrit parfaitement dans l'optique de transition vers un système alimentaire durable et plus juste.

L'EXEMPLE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

L'exemple de la restauration collective peut illustrer à la fois le volet de la coopération et celui de l'économie de la fonctionnalité. Avec un chiffre d'affaire de près de 23 Mds d'euros en 2018 et 3 Mds de repas servis ([étude Xerfi de 2019](#)), le marché de la restauration collective représente un levier important de transition vers un système alimentaire plus durable. On distingue ici 3 principaux segments de marché : la restauration d'entreprises, la restauration scolaire et la restauration des établissements de santé.

La culture française porte une attention particulière au temps du repas, qui considère ce temps de pause comme un moment qui se veut à la fois convivial et synonyme de plaisir. Cette particularité représente une opportunité puisqu'on peut imaginer que les usagers sont demandeurs d'une prestation de qualité, à la fois sur les produits, mais aussi sur les services annexes. La première étape de la coopération est donc de comprendre ces attentes et d'entrer dans une relation de partenariat avec le prestataire pour développer une offre en phase avec les attentes de chacun des bénéficiaires (usagers, mais aussi personnel de cuisine). C'est à ce moment que l'on peut passer d'une prestation de « fourniture de repas », à une prestation de « pause déjeuner », avec une approche plus large :

- Partenariat avec fournisseurs locaux pour soutenir les filières d'approvisionnement de proximité,
- Proposition d'une prestation de réservation de repas pour améliorer la gestion des flux et améliorer la prévision pour la préparation de repas,
- Accompagnement des équipes de cuisine pour améliorer la qualité de travail et l'ergonomie des postes,
- Travail pédagogique sur le gaspillage alimentaire et proposition de solutions,
- Proposition de temps conviviaux : atelier de cuisine, conseils nutritionnels, pédagogie sur le système alimentaire, espace « pause-café », etc.
- Capacité d'adaptation de l'offre en fonction de l'évolution des besoins (proposition de repas à emporter par exemple),
- Pilotage de la prestation et démarche d'amélioration continue de l'offre.

Cette approche induit un pilotage de la prestation de la part des différents partis pour entrer dans une démarche d'amélioration continue de la prestation, qui peut devenir adaptable en fonction de l'évolution des besoins.

Dans cet esprit, on peut citer l'entreprise [1001 repas](#), prestataire de restauration collective scolaire et d'entreprise, qui à travers son approche anti-gaspi, favorise la coopération entre les convives et les équipes en cuisine pour atteindre des objectifs communs (réduction du gaspillage, repas qualitatifs, atmosphère chaleureuse, etc.), tout en analysant les externalités positives engendrées et réinvestir les économies réalisées pour améliorer sa prestation. La mise en place de stand en libre-service, la réduction de vaisselles permettent de réaliser des économies (gestion des déchets, eau et produits pour la vaisselle, etc.), qui sont réinvesties dans l'achat de produits de meilleure qualité.

LES COOPERATIVES AGRICOLES, UN MODELE DE COOPERATION PRECURSEUR

Les coopératives agricoles, dont les premières ont vu le jour durant l'après-guerre, ont été imaginées pour s'affranchir des conséquences de l'industrialisation du système agroalimentaire, notamment du nombre d'intermédiaires. De cette façon, les producteurs pouvaient influencer sur les prix de ventes pour être rémunérés plus justement.

Les coopératives permettent ainsi de se regrouper et mutualiser du matériel, des lieux de stockage, de production et de vente, mais également d'avoir un pouvoir de décision plus important. L'exemple des coopératives illustre à la fois l'économie de fonctionnalité (on possède plus réellement nos outils de production, on bénéficie de l'usage tandis que la propriété est partagée), et la coopération (les objectifs sont convergents et partagés, et la coopération entre les coopérateurs est centrale).

Les exemples sont nombreux à travers le territoire et peuvent concerner à la fois des coopératives regroupant des producteurs des souhaite se réunir et regrouper une offre plus complète, comme [Bio à Pro](#), ou bien des producteurs qui souhaite acquérir du matériel agricole en commun avec le réseau des [CUMA](#)². Les coopératives disposent également de plus en plus d'espaces de vente direct, où chaque producteur peut proposer ses produits, tout en faisant fonctionner le magasin.

Le réseau des AMAP et des paniers paysans peuvent également entrer dans le champ de l'EFC. En effet, il repose sur la prise en compte des contraintes du producteur, qui fournit des produits frais qui varient en fonction de la saison et des aléas de production. En échange, le client s'engage pour une durée de 6 mois, garantissant ainsi un niveau de rémunération au producteur.

□ L'EFC AU SERVICE DU TERRITOIRE

L'EFC poursuit donc l'objectif de favoriser l'ancrage et la coopération des acteurs de la production-transformation-distribution-restauration pour créer de nouvelles opportunités. La prise en compte des externalités engendrées, positives et négatives, doivent guider les prises de décisions pour à la fois minimiser l'impact sur l'environnement, mais aussi avoir des plus-values sociales.

La notion de trajectoire est essentielle. Étant dans une optique de transition vers des modèles de rupture, le niveau d'intensité de l'EFC diffère en fonction de la maturité des projets.

Pour aller plus loin, nous vous mettons à disposition un ensemble de documents ressources abordant le sujet de l'EFC à travers la sphère fonctionnelle de l'alimentation.

□ POUR ALLER PLUS LOIN :

➤ L'EFC et système alimentaire

- Définitions :
 - [Définition de l'économie de la fonctionnalité - Club économie de la fonctionnalité \(club-economie-fonctionnalite.fr\)](#)
 - [Économie de la fonctionnalité / Transitions économiques / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)
- Vidéo coopération système alimentaire en Hauts de France :
 - [Groupe Alimentation durable – Club Noé \(clubnoe.org\)](#)

² Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

- Ressources système alimentaire :
 - [Les systèmes alimentaires durables territorialisés : 5 retours d'expérience / Ressources Alimentation Durable / Alimentation durable / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)
 - [Publication "Système Alimentaire et Coopérations entre acteurs du territoire" / Ressources Alimentation Durable / Alimentation durable / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)
 - [Pour des systèmes agroalimentaires au service de territoires durables : quels nouveaux modèles économiques ? / Ressources Alimentation Durable / Alimentation durable / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)
 - [Vers une économie de la fonctionnalité à haute valeur environnementale et sociale – ADEME](#)
 - [Stratégie alimentaire métropolitaine de Lyon : vers un système alimentaire plus durable, inclusif et résilient](#)

➤ **Exemple de l'Ecopôle alimentaire d'Audruicq :**

- Ecopôle alimentaire d'Audruicq :
 - [Horizon Alimentaire | Un horizon alimentaire pour chacun](#)
 - [CCRA :L'Ecopôle alimentaire](#)
 - [Loos-en-Gohelle : transition écologique, résilience et pâté des rois \(franceinter.fr\)](#)
 - [Les Anges Gardins, ambassadeurs d'avenir - Sciences Po Lille / Ressources Alimentation Durable / Alimentation durable / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)

➤ **Loi EGALIM :**

- Présentation de la loi :
 - [#EGalim : tout savoir sur la loi Agriculture et Alimentation | Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation](#)
- Contenu de la loi EGALIM :
 - [#EGalim : ce que contient la loi Agriculture et Alimentation | Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation](#)

➤ **Restauration collective :**

- Le marché de la restauration collective :
 - [Restauration collective : les derniers chiffres clés 2018 et les tendances à venir - FOOD Market Vision \(food-market-vision.fr\)](#)
 - [La restauration collective fait son marché \(neorestaurations.com\)](#)
- Système alimentaire territorial et restauration collective :
 - [Développer une restauration collective locale et bio / Ressources Alimentation Durable / Alimentation durable / Parcours thématiques - Centre Ressource du Développement Durable \(cerdd.org\)](#)

➤ **Les coopératives agricoles :**

- Les coopératives agricoles :

- [Coopératives agricoles, la dérive d'un système - GoodPlanet mag'](#)
- Réseau national des CUMA :
 - [Cuma.fr, le portail du réseau Cuma | Le réseau des Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole](#)
- Réseau régional des CUMA :
 - [Auvergne Rhône-Alpes \(AuRA\) - FRCUMA AuRA | Fédération Régionale des cuma Auvergne Rhône Alpes \(AuRA\)](#)
- Réseau régional des AMAP :
 - [Réseau AMAP Auvergne Rhône Alpes: Accompagnement des AMAP \(amap-aura.org\)](#)