



BANQUE des
TERRITOIRES



**Le numérique, un
levier de transformation
et de consolidation
du tissu commercial
de proximité ?**

Le numérique, un levier de transformation et de consolidation du tissu commercial de proximité ?

Novembre 2021

Cette publication a été réalisée :
sous le pilotage de **Sylvain Baudet**,
Territoires Conseils – Banque des Territoires

Elle a été rédigée par :
Frédéric Weill, directeur d'études, Futuribles
Benoît Dumolin, consultant, mediacteurs

Sommaire

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE	7
1. LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES COMMERCES DE PROXIMITÉ	9
Comment améliorer la visibilité de l'offre locale ?	10
Est-il pertinent et possible de s'engager dans une logique de place locale de marché ? Quel apport possible des outils de fidélisation ?	10
Quel apport possible des outils de fidélisation ?	11
Quel rôle pour les commerçants du territoire ?	11
Quel rôle pour la collectivité ?	12
En synthèse	13
2. LES OUTILS NUMÉRIQUES AU SERVICE DE LA STRUCTURATION DES CIRCUITS COURTS	15
Comment le numérique peut-il aider à donner de la visibilité à une offre dispersée ?	15
Comment peut-il contribuer à structurer une offre en circuits courts ?	16
Les outils numériques peuvent-ils permettre d'améliorer l'efficacité et la performance de ces offres en circuits courts ?	17
Le modèle économique de ces dispositifs est-il pérenne ?	18
Quels sont les types de portage de ces solutions ?	18
Quel est leur ancrage territorial ?	19
3. CONCLUSION	21



Introduction et problématique

Depuis le milieu du XX^{ème} siècle, l'internationalisation des échanges et l'émergence de filières mondialisées ont progressivement dilué le lien géographique qui unissait traditionnellement les lieux de production, de transformation et de consommation. D'une certaine manière, la notion de « territoire local » a progressivement perdu de son sens pour permettre d'appréhender le lien entre production et consommation.

Dans ce contexte, les outils numériques ont, depuis une vingtaine d'années, joué un rôle majeur en matière d'optimisation de l'organisation de la logistique, de la vente et de la livraison. Ils ont ainsi très largement fluidifié les processus d'approvisionnement et de distribution, et de cette manière renforcé l'efficacité et la souplesse de ces chaînes mondialisées parfois très complexes.

Leur essor s'est accompagné de l'émergence spectaculaire des plates-formes de commerce en ligne, qui bousculent les acteurs du commerce traditionnel. La montée en puissance très rapide de ces « nouveaux entrants » a ainsi forcé le secteur de la distribution à investir les outils numériques, afin de rester attractifs face aux nouvelles pratiques des consommateurs.

Depuis mars 2020, la crise sanitaire semble avoir encore accéléré cette mutation numérique : fragilisation économique accrue des commerçants 100% physiques, fort développement des achats en ligne, mobilisation des collectivités sur l'accompagnement à la digitalisation des commerces, avec mise à disposition des commerçants d'outils numériques (vitrine numérique, place de marché) pour amortir les effets de la crise sur l'activité des commerces de proximité et faciliter la consommation locale pendant la période de fermeture des commerces.

Dans le même temps, les outils numériques ont aussi démontré qu'ils pouvaient permettre d'organiser la mise en relation directe de producteurs et de consommateurs, et ainsi aider à l'émergence de circuits courts. Cela s'est ainsi manifesté de manière spectaculaire pendant la crise sanitaire, avec un foisonnement d'initiatives de circuits courts notamment dans le domaine alimentaire.





On observe aujourd'hui deux grandes catégories d'initiatives pour reconnecter le producteur et le consommateur au sein du territoire, et ainsi renforcer l'ancrage local du commerce.

D'un côté, les commerces de centre-ville et centre-bourg sont invités à réaliser leur transformation numérique, afin de pouvoir regagner de l'attractivité auprès des consommateurs.

D'un autre, les projets de circuits courts se multiplient, en utilisant de plus en plus des outils numériques pour optimiser leur organisation et l'interface avec le consommateur. Face à ces initiatives initiées localement, des questions peuvent légitimement se poser.

À quelles conditions peuvent-elles réellement contribuer à renforcer l'ancrage local du commerce ? En quoi sont-elles susceptibles de modifier les comportements et l'organisation des pratiques de consommation ?

Quelles sont les approches développées sur le terrain, selon quelles méthodes de travail ? Quels modèles économiques ?

Et quel rôle pour les collectivités, en lien avec les producteurs et les commerçants ?

1

Le numérique au service des commerces de proximité



Face à l'inquiétante perte de vitalité commerciale dans de nombreux centres-villes (qui se traduit par une forte hausse de la vacance commerciale), le gouvernement a mis en place plusieurs dispositifs. L'action Cœur de Ville, dotée de 5 milliards d'euros, vise à renforcer l'attractivité globale des centres-villes de 222 villes moyennes, incluant la question de l'attractivité commerciale. Le dispositif est complété par un programme consacré plus spécifiquement au renforcement des fonctions de centralité des petites villes (« Petites Villes de Demain »).

Dans le contexte de la crise sanitaire, le gouvernement a par ailleurs annoncé, le 29 juin 2020, un plan en faveur du commerce de proximité et de l'artisanat. Parmi les mesures mises en place, un « chèque numérique » de 500 €, des formations en ligne pour les commerçants et artisans, ou encore des prêts garantis par BPI France dans le cadre de projets d'équipement numérique.

La Banque des Territoires a décidé de s'associer au plan gouvernemental, en mobilisant des moyens spécifiques à destination des territoires concernés par le Programme Action Cœur de Ville et par le programme Petites Villes de Demain. Si certaines mesures répondent à des objectifs de relance à moyen et long terme, notamment la création de foncières de redynamisation, d'autres sont pensées comme des mesures de reprise à court terme, destinées à apporter une réponse immédiate aux collectivités souhaitant accompagner leurs commerces frappés par la crise.

À cet effet la Banque des Territoires a décidé de contribuer au **financement de la mise en place d'une solution numérique** par une collectivité locale destinée au soutien des commerces de proximité. **Cette aide prend la forme d'une subvention aux collectivités locales**, à raison d'une par ville, de 80 % du coût total du projet plafonné à 20000 € TTC, pour la mise en place d'un nouveau service ou développement ou évolution d'un service existant.

Comment améliorer la visibilité de l'offre locale ?

La mise en place de **vitrines virtuelles**¹ constitue un levier pour renforcer la visibilité des commerces de proximité. Ce type d'outil permet de tenir compte des changements de comportements des consommateurs, qui utilisent de plus en plus internet pour se renseigner, comparer les produits et les acheter.

La fédération des commerçants du Grand Pontarlier a ainsi mis en place un accompagnement des commerçants à la prise en main de leur vitrine virtuelle. Elle propose un service en ligne permettant aux commerçants, moyennant un abonnement et le versement d'une commission sur les ventes, de disposer d'une vitrine virtuelle mettant en valeur leurs produits et d'en assurer la livraison.

Au-delà de ce service, elle permet aussi aux commerçants locaux d'être présents sur **la vente en ligne** : commande et paiement en ligne, système de livraison (en 2h pour les petits volumes, en 12h pour les plus gros) ou click and collect. La plateforme permet également d'assurer la gestion des stocks et la disponibilité des produits.

De son côté, la plate-forme Achetez au Puy permet aux commerçants de disposer d'une vitrine sur Internet avec des services comme la livraison à domicile, les chèques cadeaux à faible taux de commission, la carte de fidélité, le référencement de l'offre sur les moteurs de recherche, ou encore la gestion de la relation client, avec notamment une lettre d'information sur les bons plans et un système d'alerte SMS.

Il apparaît clairement que ces outils, s'ils sont nécessaires pour renforcer la visibilité des commerces locaux, ne sont pas suffisants pour développer significativement leur fréquentation ou avoir un impact visible sur le chiffre d'affaires. Le suivi des données de fréquentation des commerces ne fait en effet généralement pas apparaître d'inflexion significative après la mise en place d'une vitrine virtuelle à l'échelle d'un territoire. •

¹ Une vitrine virtuelle représente l'équivalent virtuel, sous la forme d'un site internet, de la devanture d'un magasin. Elle permet d'informer le consommateur sur l'offre proposée par le commerçant.

Est-il pertinent et possible de s'engager dans une logique de place locale de marché ?

• C'est parfois une volonté manifeste...

Au-delà de l'équipement numérique, certains outils permettent de mettre en avant tout un catalogue de produits proposés par plusieurs commerces indépendants d'un même territoire. Le consommateur va donc pouvoir en principe trouver, au sein d'une « place de marché territoriale », l'équivalent de l'offre large et variée d'une grande surface... mais en produits locaux.

C'est ainsi que l'outil Ma Ville Mon Shopping propose la mise en place d'une place de marché en ligne pour deux communes de Val de Garonne Agglomération. L'outil permet aux commerçants d'investir le champ du commerce en ligne, avec une plate-forme de e-commerce, un système de click & collect et de livraison. Il s'appuie sur la mise en place d'une communauté de « Cityzens », c'est-à-dire de clients qui recommandent les produits.

Dans une même logique, la plate-forme Achetez au Puy s'adresse à l'ensemble des commerces de proximité de l'agglomération du Puy en Velay, qui regroupe 72 communes (soit une zone de chalandise de 80 000 habitants). Elle vise à renforcer la présence sur le web de ces commerces, via un travail de référencement géolocalisé des utilisateurs. •

• ... pour des résultats encore timides

Les ambitions de ces dispositifs sont considérables, car elles visent finalement à inverser plusieurs décennies de perte d'attractivité et de fréquentation de ces commerces de proximité. Si l'on ne dispose encore que de peu de recul pour en évaluer les effets, les premiers résultats apparaissent néanmoins modestes.

Le postulat de départ était que les consommateurs sont très attachés aux commerces de centre-ville. Il s'agissait donc de leur offrir la possibilité de bénéficier de davantage de services de la part de leurs commerçants (horaires d'ouverture étendus, paiement sur mobile, click & collect, site web du commerçant, etc.), afin de les amener à changer leurs habitudes de consommation.

Or, la seule voie de la numérisation ne peut suffire à contrebalancer le déficit de compétitivité des commerces de proximité face à l'offre des grandes surfaces ou des plates-formes virtuelles. Ces dernières disposent d'une offre exhaustive, de prix très compétitifs, de systèmes de livraison performants, ou encore de moyens considérables pour être bien référencés dans les moteurs de recherche.

Ainsi, le dispositif de « Cityzens » mis en place par Ma Ville Mon Shopping a rencontré des difficultés dans son déploiement, les consommateurs étant déjà très sollicités par les grandes marques. Au Puy-en-Velay ou à Pontarlier, les acteurs ont pu constater que la géolocalisation des commerces de proximité ne suffisait pas forcément pour se démarquer, et que la course au prix les plus bas pouvait même desservir l'image de ces commerces. •

Quel apport possible des outils de fidélisation ?

Pour aller plus loin dans l'utilisation du numérique, il peut être tentant de faire converger différents outils et canaux pour renforcer la lisibilité et l'attractivité de l'offre des commerçants, dans le cadre d'une approche territoriale collective. Dans ce cadre les outils de fidélisation peuvent présenter un réel intérêt à la fois pour les commerçants, mais aussi pour les consommateurs.

Dans le dispositif Achetez au Puy, il a été décidé de proposer des bons d'achats sous forme de chèque cadeaux et d'opérations « Coup de pouce ». Mis en place pendant la crise sanitaire, ces bons d'achat ont été « bonifiés » de 20% (un bon acheté 100€ permet 120€ de dépenses) par la collectivité, et ont connu un succès indéniable. Ils ont

permis de garantir un investissement indirect dans les commerces en favorisant l'achat local des consommateurs. Au-delà de cette opération, l'agglomération du Puy-en-Velay a mis en place un système d'information territorial intégrant l'ensemble des services commerciaux, administratifs et touristiques, avec un « pass-card » permettant des achats groupés : hôtel, restaurant, visites, transport en commun, etc.

À Pontarlier, la Fédération des commerçants du Grand Pontarlier est aussi en cours de réflexion sur la digitalisation de ses chèques cadeaux, qui rencontrent un grand succès et représentent un chiffre d'affaires conséquent (plus d'1 millions d'euros en 2020).

De son côté, Ma Ville Mon Shopping envisage de proposer une adaptation de son outil, afin de donner davantage de visibilité au territoire dans la présentation des produits proposés par les commerçants. •

Quel rôle pour les commerçants du territoire ?

Le rôle premier des commerçants de proximité repose tout d'abord sur la relation avec le consommateur, et la possibilité pour ce dernier de voir et éventuellement toucher les produits. Cette relation directe doit rester essentielle et ne pas être « effacée » par un recours systématique aux outils numériques. La fréquentation du commerce de proximité doit donc plutôt s'envisager sous un angle multicanal, valorisant les complémentarités entre physique et numérique. De fait, le numérique permet de renouveler les formes de communication, et d'enrichir la relation commerçants-clients : présence sur les réseaux sociaux, publication de vidéos permettant de faire connaître les produits, constitution de base client et la mise en place d'actions ciblées en matière de marketing digital...

À cet égard, le recours à des prestataires spécialisés peut permettre de disposer de solutions techniques qui ont déjà fait leurs preuves. Cependant, la mise en place d'une vitrine numérique n'aura réellement d'effet que si les commerçants sont en parallèle formés et accompagnés à leur utilisation, et si les instances locales effectuent au quotidien

un nécessaire travail d'animation du réseau des commerçants. L'expérience montre en effet que le dispositif ne fonctionnera réellement que si les commerçants sont accompagnés au quotidien dans leur prise en main et leur utilisation.

La start-up Ma Ville Mon Shopping, filiale du groupe la Poste, s'est développée au niveau national dans plus de 80 territoires (commune, intercommunalité ou département). Lorsqu'elle s'est implantée sur l'agglomération Val de Garonne, elle s'est ainsi appuyée sur les deux communes concernées pour assurer le recrutement et l'accompagnement des commerçants.

La fédération des commerçants du Grand Pontarlier a, de son côté, pu constater la difficulté à mobiliser les commerçants dans l'utilisation de l'outil numérique proposé. En effet, le dispositif n'a de sens que si le commerçant anime quotidiennement sa présence sur les réseaux sociaux ou la gestion de sa relation avec les clients. Une réflexion est donc en cours pour faire évoluer le modèle proposé, avec un accompagnement renforcé, et dans la durée, des commerçants.

Par ailleurs, il s'avère que l'existence d'une dynamique locale et d'une capacité à animer la communauté des commerçants, via généralement l'association locale des commerçants ou des structures mutualisées (comme les offices locaux du commerce et de l'artisanat), constitue aussi un facteur de réussite de ces outils numériques.

Sur l'agglomération du Puy, l'animation du projet a ainsi été confiée à l'Office de Commerce et de l'Artisanat, soutenu par la Communauté d'agglomération et la Ville du Puy-en-Velay. En plus de la plateforme en ligne, l'office gère deux autres outils de promotion commerciale que sont les chèques cadeaux et la carte de fidélité Happy Fid et organise différentes animations commerciales et accompagne les artisans-commerçants qui souhaitent s'installer. •

Quel rôle pour la collectivité ?

Le rôle de la collectivité est généralement déterminant dans la mise en place, le financement et l'animation de ces dispositifs. Elle permet notamment, en complément de l'implication des commerçants, de soutenir une dynamique qui ne sera pas forcément tout de suite économiquement rentable pour ces derniers. De fait, ce soutien de la collectivité est au cœur du modèle économique de ces plateformes.

Achetez au Puy bénéficie du soutien financier de la Communauté d'agglomération et de la Ville du Puy, lesquelles versent par ailleurs une subvention à une association qui propose des chèques cadeaux à utiliser auprès des commerçants locaux.

Ma Ville Mon Shopping s'inscrit dans le cadre d'un contrat passé avec la Communauté d'agglomération Val de Garonne. La communauté d'agglomération et les deux communes concernées ont assuré le recrutement et l'accompagnement (prise en main de l'outil informatique) des commerçants. Le dispositif est financé par la collectivité, pour des rentrées financières modestes : une commission de 5,5% est prélevée sur les ventes des commerçants.

Enfin, dans le cadre de la vitrine virtuelle du Grand Pontarlier, les commerçants adhèrent à une plate-forme virtuelle, via le service Teekers. La Fédération du Commerce du Grand Pontarlier subventionne cette adhésion.

Au-delà de cet appui technique ou économique, la collectivité peut aussi permettre de légitimer la dynamique des commerçants, de l'élargir, voire de l'inscrire dans une approche plus globale de la revitalisation du centre-ville. •

FOCUS

Différents modèles de portage et d'animation

Un premier modèle possible est celui d'un dispositif entièrement ou très largement délégué à un prestataire extérieur dans le cadre d'un marché public. Le prestataire va fournir une solution technique (éventuellement déjà éprouvée sur d'autres territoires) et disposera de moyens pour former et accompagner la prise en main de l'outil par le commerçant. Le rôle de la collectivité pourra alors être de subventionner l'outil pour qu'il soit plus accessible pour le commerçant. Ce type de modèle, par exemple mis en place à Pontarlier à l'origine du projet, fonctionne difficilement faute d'une implication suffisante dans l'accompagnement des commerçants.

Un deuxième modèle repose sur un rôle plus actif de l'association locale des commerçants dans la mobilisation, la promotion et l'accompagnement des commerçants dans la prise en main de l'outil. La collectivité s'implique également pour légitimer la démarche et élargir la mobilisation, mais aussi s'assurer de sa pérennité. Le dispositif Ma Ville Mon Shopping s'inscrit dans cette logique, tout comme le projet de Pontarlier tel qu'il se dessine pour les prochains mois.

Enfin, un troisième modèle s'inscrit dans le cadre d'une dynamique plus globale du territoire. Au-delà du prestataire technique et de la mobilisation de l'association de commerçants, la collectivité s'engage fortement dans la revitalisation du territoire et notamment de son centre. Le Puy témoigne de cette approche globale, avec une stratégie de digitalisation qui concerne plus largement l'accès aux services et à la culture, mais aussi des ressources humaines dédiées : une personne est mobilisée à temps plein pour l'animation du dispositif. La communauté d'agglomération de St Flour illustre également cette approche intégrée, avec un dispositif de numérisation des commerces intégrée à une Opération de revitalisation du territoire.

I En synthèse

À ce jour, les résultats obtenus par ces vitrines virtuelles et places de marché territoriales s'avèrent plutôt modestes au plan quantitatif.

La seule mise en visibilité de l'offre des commerçants locaux ne permet pas de réorienter les stratégies d'achat des consommateurs, fondées sur une analyse très pragmatique des avantages et de la souplesse offerte par les grandes surfaces ou les grandes plates-formes en ligne. Par ailleurs, l'argument du « consommer local », s'il apparaît de plus en plus porteur, n'apparaît pas visiblement suffisant pour convaincre une clientèle d'acheter massivement en ligne sur une plateforme locale.

Pour autant, le déploiement de ces outils s'accompagne souvent d'une réflexion et d'une stratégie plus globale pour envisager le renforcement de l'attractivité du commerce local. Il s'agit donc de démarches plutôt positives et encourageantes, même si le chemin apparaît encore long.

Mais au-delà de l'équipement des commerçants, les outils numériques peuvent-ils jouer un rôle plus structurant dans la possibilité de « reconnexion » entre le producteur, le territoire et le consommateur ?

Il est pour cela intéressant de se pencher sur l'organisation des circuits courts, pour lesquels les outils numériques peuvent jouer un rôle déterminant.



2

Les outils numériques au service de la structuration des circuits courts

Comment le numérique peut-il aider à donner de la visibilité à une offre dispersée ?

De nombreuses plates-formes numériques se sont développées, ces dernières années, sur l'alimentation. Elles apportent une plus-value indéniable à l'émergence des circuits courts, dans la mesure où elles permettent de donner de la visibilité à une offre alimentaire de

qualité, souvent proche du domicile... mais peu connue par les consommateurs, car les producteurs ne sont pas forcément organisés pour disposer d'un site internet ou pour proposer des offres mutualisées.

Ainsi, la plate-forme Manger Bio Isère a permis de donner une vraie visibilité à l'offre locale en produits bio, et de stimuler via l'outil numérique le déploiement de l'activité de circuits courts. À l'échelle régionale, la plate-forme Nouvelle Aquitaine a également permis de faire connaître une offre locale abondante (*voir ci-dessous*). •

I La plate-forme solidaire des produits locaux de Nouvelle Aquitaine

Les consommateurs peuvent trouver, grâce à la plateforme, tout un éventail de produits locaux, livrés directement à domicile. De la même manière, elle permet aux commerces de proximité de s'approvisionner localement.

Le consommateur (ou le commerce), en se géolocalisant, peut ainsi obtenir sur sa zone géographique une liste des différents producteurs qui acceptent de le livrer. Si le consommateur le souhaite, il peut s'inscrire pour recevoir une notification par e-mail dès qu'un nouveau producteur sur sa zone rejoint la plateforme. Il reçoit également des propositions pour cuisiner les produits.

Les producteurs s'inscrivent sur la plateforme en indiquant les produits disponibles et reçoivent les demandes de livraison par les moyens de communication habituels du producteur.

Les différentes plates-formes ont enregistré de très fortes progressions de fréquentation pendant le confinement de mars 2020, avec un doublement du chiffre d'affaires généré pour certains producteurs.

Ce dernier s'est ensuite tassé, tout en restant de 15 à 20% supérieur aux chiffres d'avant crise sanitaire, ce qui montre que de nouvelles habitudes ont probablement été prises. Ces outils ont par ailleurs permis de renforcer la notoriété des productions locales, sans qu'il soit possible de chiffrer l'impact final sur le volume de produits consommés.

Ces plates-formes existent également sur des productions non alimentaires. Le site Fleurs d'ici² propose des fleurs en circuits courts, livrées à domicile. Celui d'Arts et Saveurs³, dans le Centre Val de Loire, met en avant des produits artisanaux de la région. La plate-forme Locavores⁴, essentiellement positionnée sur l'alimentaire, propose aussi de l'artisanat local.

Cependant, ce type d'offres reste encore minoritaire, la grande majorité de ces plates-formes locales étant spécialisée dans l'alimentation. •

Comment peut-il contribuer à structurer une offre en circuits courts ?

Au-delà des questions de visibilité, les outils numériques permettent souvent d'apporter une plus-value très appréciable pour aider à structurer une offre éparse, par exemple constituée de producteurs non organisés collectivement. Ils peuvent ainsi permettre de fournir l'outillage nécessaire au fonctionnement d'un groupement de producteurs.

Quels sont les possibles apports concrets du numérique à la structuration de ces circuits courts ?

- **Organiser et faciliter la vente directe**, en améliorant l'organisation logistique, mais aussi la prise et la préparation des commandes. Dans le cas de Manger bio Isère, l'outil numérique a donné de la visibilité au catalogue de produits, tout en professionnalisant la prise de commande et le paiement. L'association Clic des Champs a également profité de ces innovations. Autrefois organisée selon un modèle d'AMAP⁵, elle souffrait d'un recul du

nombre de consommateurs en raison d'un choix plus limité de produits. L'adoption d'une interface numérique a permis de faciliter la prise de commande, avec un service de vente en ligne permettant de relocaliser l'approvisionnement en produits frais et de saison.

- **Garantir la traçabilité des produits**. En réalisant une empreinte numérique des produits, il est possible de garantir leur origine et les conditions de leur production, ainsi que leurs modalités de conservation et de transport. C'est par exemple ce qui a été mis en place dans le cadre de la plate-forme Agrilocal de l'Ain, et qui n'aurait, sans les outils numériques, pas été possible d'organiser par chacun des petits producteurs.
- **Engager un travail collaboratif avec les producteurs**, par une implication de leur part dans l'animation de la plate-forme. Par exemple, Manger Bio Isère a mis en place un outil collaboratif avec les producteurs, qui peuvent mettre à jour leur offre en temps réel. •

² <https://www.fleursdici.fr/>

³ <https://www.arts-saveurs-valdeloire.fr/>

⁴ <https://locavores.fr/>

⁵ Association pour le Maintien de l'Agriculture et de la vie Paysanne. Le principe est de créer un lien direct entre paysans et consommateurs, qui s'engagent à acheter la production de celui-ci à un prix équitable et en payant par avance.

• **Faciliter la mise en place d'un « drive rural »** (c'est-à-dire un service de commande en ligne, puis de récupération des produits dans un lieu déterminé... en milieu rural), qui s'avère être une opération complexe avec la coordination de la collecte des produits, l'organisation des commandes, et la planification des retraits. Ce type de drive fait par ailleurs face à l'enjeu de l'identification et de la mise en visibilité des points de retrait. Le Drive rural de Rimont, en Ariège, a ainsi été mis en place lors de la crise sanitaire, pour

proposer aux consommateurs du territoire une vente groupée de produits locaux. Le Parc Naturel Régional des Pyrénées Ardéchoises a joué un rôle essentiel dans la mise en place de ce service, tant sur l'ingénierie technique que sur la mobilisation des différents acteurs.

• **Faciliter l'accès aux marchés publics** pour les acheteurs et fournisseurs, souvent pénalisés par la difficulté à maîtriser ces dispositifs complexes (*voir exemple Agrilocal ci-dessous*). •

I Agrilocal dans l'Ain

Cette plate-forme de mise en relation entre acteurs publics et fournisseurs agricoles locaux permet de simplifier l'accès aux marchés publics pour les acheteurs et fournisseurs.

Elle garantit un libre accès à la commande publique tout en respectant les seuils grâce aux avis de publicité automatiques, elle présente une nomenclature cohérente des familles de produits ; enfin elle propose d'archiver le détail et l'historique de toutes les consultations passées par les acheteurs publics.

Les outils numériques peuvent-ils permettre d'améliorer l'efficacité et la performance de ces offres en circuits courts ?

Incontestablement oui, car ces outils permettent de contribuer à outiller et professionnaliser des opérations et des processus parfois complexes.

Ainsi, l'intégration du numérique tout au long de la chaîne, de l'approvisionnement à la livraison, permet de renforcer son efficacité globale.

Dans ses premières étapes, le Drive rural de Rimont proposait un formulaire en ligne pour les prises de commande, avec règlement par chèque ou en espèces, puis, dans un second temps, par carte bancaire. L'adoption du « kit d'urgence » cagette.net (développé depuis 2013 par la SCOP ALILO) a ensuite permis de créer un catalogue en ligne et gestion automatisée des commandes.

Enfin, le dispositif a été doté d'une solution informatique plus pérenne avec Mon Panier Local (société SOCLEO).

L'association Clic des Champs s'est également dotée d'outils numériques, qui ont permis de faciliter fortement la logistique, la prise et la préparation des commandes pour les producteurs qui auparavant fonctionnaient avec le papier. La plate-forme permet par ailleurs aux producteurs d'anticiper les commandes, et ainsi de faciliter leur organisation.

Mais la performance de cette « chaîne » globale reste dépendante d'éventuels maillons défaillants, qui risquent d'impacter tout le processus.

Manger Bio Isère a ainsi progressivement professionnalisé son offre de service :

structuration de l'association et développement des compétences (logistique, gestion des stocks, achats, communication), adoption d'un logiciel de gestion commerciale, mise en place d'un site internet pour la commande et le paiement en ligne... Mais cet outillage numérique mériterait d'être renforcé pour encore optimiser l'activité : dématérialisation complète du processus depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison (le référencement des produits achetés se fait encore manuellement), gestion en temps réel des stocks et automatisation des process, optimisation de la gestion des ventes...

Cependant, ces plates-formes font face à une double exigence de performance, d'une part du fait des attentes de leurs clients de la restauration collective (attentes en matière de qualité et de régularité des approvisionnements), d'autre part du fait de la nécessité d'être compétitifs face à la concurrence efficace et bien organisée des grossistes.

La professionnalisation de la **fonction logistique** constitue ainsi un point critique pour ces plates-formes, pour permettre d'assurer l'efficacité et la qualité de leur offre. C'est ainsi que Manger Bio Isère a progressivement internalisé une fonction logistique qu'elle ne maîtrisait pas à l'origine : installation d'une plate-forme de transit sur le site de la STEF (2011), préparation des commandes et livraisons confiées à la société Fret Froid Service (2013), installation de l'activité logistique au Marché d'Intérêt National de Grenoble (2016), numérisation des process qui doit encore se poursuivre.

Pour le Drive rural de Rimont, l'organisation logistique initiale s'est avérée insuffisante, avec la nécessité d'une organisation plus professionnelle. Le Drive a bénéficié d'aides de l'Etat pour acheter des paniers en plastique, a engagé la planification des créneaux de distribution grâce à l'outil informatique, proposé des formations aux producteurs pour l'usage des outils... •

Le modèle économique de ces dispositifs est-il pérenne ?

La mise en place d'un circuit court permet de supprimer un ou des intermédiaires, et donc en principe de générer une économie. Cependant, si les résultats économiques de ces plates-formes locales sont mesurables, ils restent souvent modestes quantitativement.

- Chez **Clic des champs**, ce sont 25 producteurs qui fournissent 250 familles chaque semaine. La plate-forme dispose de 700 clients réguliers, avec un nombre de consommateurs qui a doublé pendant le confinement (et le chiffre d'affaires triplé).
- Le **Drive rural de Rimont** livrait 90 paniers par semaine pendant le confinement ; désormais l'activité concerne 35 producteurs et artisans locaux, pour une vingtaine de paniers par semaine.
- **Manger Bio Isère** assure l'approvisionnement en produits bio d'environ 140 acteurs de la restauration collective, dont 60% d'écoles. Elle approvisionne aussi de petits établissements, tels que des crèches, des magasins et des restaurants.

Malgré ces résultats encore timides, le coût de ces plates-formes n'est pas très élevé, ce qui leur permet souvent de **s'autofinancer**.

- La **plate-forme Nouvelle Aquitaine** présente un coût modeste, entre 15 000 à 20 000 euros environ pour la mise en place de la plate-forme et 250 euros par mois d'hébergement incluant les traitements cartographiques. Ce coût est supporté par l'Agence de l'Alimentation Nouvelle Aquitaine.
- **Manger Bio Isère** est exclusivement financée par la vente de produits. En 2016, la SCIC comprenait 5 salariés, avec un chiffre d'affaires de 1,5 million d'euros. En 2019, le chiffre d'affaires s'élevait à 5 millions d'euros, pour 25 salariés. Le modèle économique de l'entreprise est cependant quelque peu fragilisé par la faiblesse de ses fonds propres.
- La gestion de l'association **Clic des champs** est assurée par les producteurs et consommateurs. L'autofinancement est assuré par les cotisations : 100€ annuels

pour les producteurs, 5€ pour les consommateurs. La mise en œuvre et la maintenance de la plateforme étant peu coûteuse, seule une faible marge est nécessaire pour son fonctionnement et celui de l'association.

- S'agissant du **Drive rural de Rimont**, la rentabilité apparaît en revanche difficile à atteindre. Actuellement une vingtaine de paniers est distribuée chaque semaine, alors qu'il en faudrait dix fois plus pour atteindre le seuil de rentabilité.

La crise sanitaire a un impact très contrasté sur ces plates-formes. Celles positionnées

sur la mise en relation des producteurs avec les consommateurs ont vu leur activité augmenter très fortement, comme par exemple la plate-forme Nouvelle Aquitaine.

Mais d'autres modèles ont en revanche été fragilisés, comme ceux fonctionnant prioritairement en lien avec la restauration collective. C'est ainsi que Manger Bio Isère a souffert d'une chute de ses commandes en 2020. La SCIC a obtenu le soutien du Département, mais a aussi commencé à développer son offre en direction des particuliers. •

Quels sont les types de **portage** de ces solutions ? Quel est leur **ancrage territorial** ?

Souvent ces projets trouvent leur origine dans la volonté des producteurs ou des commerçants de trouver de nouveaux débouchés pour leurs productions. Le dialogue et le relais avec les collectivités s'avèrent ensuite déterminant pour organiser, structurer et pérenniser le dispositif.

• **Un statut associatif qui peut évoluer**

Il arrive que ces initiatives soient portées par une structure associative, qui offre une grande souplesse aux acteurs.

C'est ainsi que le dispositif Clic des Champs a opté pour un statut associatif, avec un Conseil d'administration d'une cinquantaine de personnes. Les adhérents à l'association sont répartis au sein d'un collège « producteurs » et d'un collège « consommateurs », ce qui permet à chacun de s'impliquer dans son fonctionnement et dans la prise de décisions.

L'initiative Manger Bio Isère est née en 2005 de la volonté de plusieurs producteurs isérois (agriculteurs et transformateurs), déjà impliqués dans la vente directe de

leurs productions auprès d'acteurs de la restauration collective. Ils ont souhaité proposer une offre plus globale, répondant davantage aux attentes de ces acteurs, et ont à cette occasion constitué une association. Par la suite, et pour mieux structurer et accompagner le développement de la plateforme, l'association s'est transformée en Société coopérative d'intérêt collectif : elle comporte aujourd'hui 57 associés, organisés en quatre collèges : salariés, producteurs et transformateurs, développeurs de la filière bio et soutiens. Afin de ne pas compromettre le positionnement de la SCIC sur les appels d'offres publics, les collectivités ne participent pas à la gouvernance de la structure.

• **L'ancrage territorial, régional ou national ?**

La capacité à s'ancrer dans un territoire constitue par ailleurs une dimension importante du fonctionnement de ces plates-formes.

Elle est même dans l'ADN du projet Clic des Champs, qui représente l'adhésion

de plusieurs producteurs à un projet territorial collectif : favoriser une agriculture biologique et paysanne et relocaliser l'approvisionnement en produits frais et de saison. Le projet est ainsi fondé sur l'implication des adhérents (les « consommacteurs »), qui agissent directement pour soutenir les producteurs locaux. Dans ce contexte, le numérique constitue un outil idéal pour mettre en relation les différents acteurs, et ainsi satisfaire un besoin de contacts et d'échanges renforcés.

Dans le cas du Drive rural de Rimont, le projet a émergé au sein d'un réseau territorial déjà existant. Ainsi, l'initiative d'une charcuterie à Rimont a été accompagnée par le Parc naturel régional des Pyrénées Ariégeoises pour l'aider dans la mise en place d'un dispositif de livraison en point retrait, permettant de pallier la fermeture des magasins pendant la période de confinement. Au-delà de cette aide, l'équipe du Parc a pu mobiliser son réseau de 150 professionnels déjà engagés dans la marque « Valeur Parc », qui permet de distinguer les produits et services locaux proposés par des acteurs économiques du territoire respectueux du développement durable. C'est ainsi cette connaissance des acteurs et cette capacité de mobilisation qui ont permis de faire émerger le projet dans une situation d'urgence liée à la crise sanitaire.

Cet ancrage local est généralement souvent une condition d'existence même de la plate-forme, car elle permet d'être soutenue et accompagnée par des acteurs clés du territoire. C'est ainsi que la plate-forme Nouvelle Aquitaine est portée par le Conseil régional (par le biais de l'Agence pour l'Alimentation), en partenariat avec les Chambres d'agriculture, de Métiers et de l'Artisanat.

C'est aussi de cette manière que des réseaux nationaux, tels que Agrilocal ou Manger Bio, trouvent des déclinaisons locales, à l'échelle de départements sur lesquels la dynamique locale a permis l'émergence de ce type de projet collectif.

● Le rôle de la collectivité

Il est souvent essentiel, soit parce qu'elle permet de fédérer les acteurs locaux au sein d'un projet collectif, soit parce qu'elle permet d'apporter un soutien financier. Le rôle joué par la commande publique (restauration collective) n'est pas non plus négligeable.

La plate-forme Nouvelle Aquitaine est ainsi organisée et animée par l'Agence pour l'Alimentation Nouvelle Aquitaine, qui relaie la stratégie régionale « Néoterra » en faveur de la transition écologique.

Celle de Manger Bio Isère est adossée à une SCIC sans participation des collectivités ; cependant le Conseil départemental a joué un rôle important dans l'émergence du projet en 2005. Il a par ailleurs apporté son soutien financier à la plate-forme en 2020, afin de compenser la fermeture des services de restauration collective.

Ces acteurs de l'industrie et de la distribution ont mis en place une logique de massification de la production et de la distribution, mais aussi un système d'intégration verticale fondée sur des circuits d'approvisionnement, de transformation et de distribution très efficaces. Elle leur permet aujourd'hui de proposer une large variété de produits à un coût réduit.

Ce modèle connaît cependant des évolutions significatives depuis plusieurs années, notamment sous l'effet de l'évolution des attentes et des pratiques de consommation. Après des décennies de consommation de masse, les consommateurs aspirent à une alimentation plus saine et de qualité, si possible produite à proximité.

Les évolutions réglementaires récentes confortent cette montée en puissance. En 2018, la Loi Égalim, issue des États généraux de l'alimentation, stipule qu'au 1er janvier 2022 au plus tard, les repas servis dans les restaurants de collectivité devront comprendre une part de 50 % en valeur de produits locaux sous signes de qualité, dont 20% issus de l'agriculture biologique. ●

3

Conclusion

Ce tour d’horizon démontre la diversité des initiatives locales pour utiliser les outils numériques au service d’une reconnexion entre le commerce, le territoire et le consommateur.

Qu’il s’agisse des modes de portage (en direct par la collectivité, association, SCIC, contrat passé auprès d’une société...), des modalités de financement (autofinancement, subvention, abonnement...) ou du rôle de la collectivité (absente ou bien impliquée au premier plan), beaucoup de configurations sont envisageables et susceptibles d’évoluer dans le temps.

Au-delà de cette diversité, il ressort que le numérique peut constituer un outil pour optimiser le fonctionnement de la « chaîne » qui relie le producteur au consommateur, en passant par le commerçant.

Mais il ne s’agit que d’un outil, qui ne pourra à lui seul rétablir la compétitivité et l’attractivité de commerces de proximité bousculés par quarante ans de concurrence par les grandes surfaces et, plus récemment, par les plates-formes internationales. En revanche, si le soutien à la numérisation des commerces locaux associe réellement les commerçants, et s’accompagne d’une stratégie d’ensemble pour la revitalisation du centre-ville ou centre bourg, les effets peuvent être plus structurants.

De la même manière, les outils numériques peuvent apporter une aide décisive à la structuration de circuits courts à l’échelle d’un bassin de vie ou d’un département. Mais ils ne seront rien sans une mobilisation active des acteurs clés du territoire, au premier plan desquels les producteurs, les clients de la restauration collective, les collectivités locales ou les représentants de la filière bio.

Dans tous les cas, si les producteurs et les commerçants jouent un rôle central dans l’émergence de ces initiatives, celui des collectivités n’est pas moins important pour fédérer, accompagner et soutenir dans la durée.

Enfin, il convient de souligner la jeunesse de ces dispositifs, et leurs résultats souvent encore quantitativement modestes.

Mais l’émergence de nouveaux comportements de consommation, encore accentuée à l’occasion de la crise sanitaire, ouvre l’opportunité de nouvelles formes de commerce qu’il convient d’accompagner et de structurer. ●





BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



| **@BanqueDesTerr**