

Initiatives de consommation locale dans la métropole lémanique

Etat des lieux relatifs aux modèles d'affaire et conditions cadre

La métropole lémanique dispose d'une production et de savoir-faire agricoles et sylvicoles à la fois dynamiques et confrontés à de nombreux défis. Il existe aujourd'hui une multitude d'initiatives visant à les mettre en valeur et à favoriser la consommation locale. Ces initiatives sont, cependant, peu reliées entre elles. Elles n'évitent pas non plus une certaine forme de concurrence, à la fois avec les circuits de commercialisation traditionnelle et au-delà, avec la multitude d'autres initiatives visant à développer des manières différentes de valoriser les savoir-faire et les produits locaux.

Dans le cadre du projet Consommation alimentaire locale dans la métropole lémanique, SOFIES, l'IDHEAP et AGRIDEA se sont penchés sur différents modèles d'initiatives de consommation locale.

De juin à décembre 2017, 150 initiatives de consommation alimentaire locales sur le territoire de la métropole lémanique ont été recensées. Les initiatives de consommation locale ont été définies dans ce cadre comme *des filières locales /régionales de la métropole lémanique ayant une approche intégrée de la production de matière première à la consommation finale*.

Pour affiner l'approche et répondre aux objectifs du projet, un certain nombre de critères ont été proposés :

- Matière première (potentielle) provenant à 80% minimum du territoire d'action ;
- Aspect innovant: Production / Transformation / Distribution / Communication / marketing / Modèle d'affaires ;
- marché cible incluant le territoire d'action ou au-delà ;
- Initiatives portées par des acteurs privés.

Au final, 86 initiatives ont été retenues et classées par type ou catégories :

- initiatives relevant de l'agriculture contractuelle de proximité ou des principes de l'abonnement ;
- initiatives de vente en ligne ;
- initiatives débouchant sur la création d'un réseau ou de plateformes de distribution pour professionnels (restauration) et consommateurs ;
- initiatives de création de nouveaux produits avec un concept marketing mettant en avant l'origine ou les qualités spécifiques de la matière première (fromages, légumes, fruits, poissons, insectes, céréales) ;
- marques régionales et de distributeur ;
- applications /software / outils de communication servant de support à une mise en relation producteurs –consommateurs ;
- services aux particuliers / entreprises permettant de valoriser un approvisionnement en produits locaux.

Tableau 1. Répartition du nombre d'initiatives de consommation locale dans la métropole lémanique par type

ACP ou principes	Vente en ligne	Réseaux / plateformes de distribution	Transformation de produits	Marques régionales et distributeurs	App et software	Services
41	7	6	18	5	5	4

Parmi ces initiatives, 7 études de cas ont été réalisées. Nous mettons en avant trois d'entre elles.



Le projet « Consommation alimentaire locale dans la métropole lémanique : vers des collaborations renforcées entre entreprises agricoles et non agricoles », coordonnée par AGRIDEA, est porté et cofinancé par les services d'agriculture des cantons de Vaud, Genève et Fribourg et le programme de promotion de la filière régionale bois d'une part, la Confédération au travers son programme pilote Territoire d'action Economie (PHR Economie) d'autre part.

Etudes de cas

Biolait



Production et vente de produits laitiers (SARL)
Concept: Fabrication de fromages frais et autres produits laitiers Bio et locaux. **Etienne Clerc, François Devenoge, Alice Giclat et Patrick Affolter / 3 employés**
fromageriebiolait.ch



ORIGINE

Déclencheurs de l'initiative: Rêve de créer une fromagerie entièrement Bio et devenir plus indépendants. Soutien initial de l'Etat de Vaud.
Principaux objectifs de l'initiative: Proposer une catégorie de produits encore peu existants sur le marché (bio + local) et éviter les intermédiaires de vente.
Etapes historiques clés: Lancement de l'idée en 2014, 8 producteurs au départ. Etude de marché réalisée avec Prométére. Création d'une SARL à 3, puis location d'un espace de transformation et embauche d'un fromager en 2016. Transformation de 500 L / semaine en 2018.

MODÈLE D'AFFAIRE

Gouvernance / coordination	SARL composée de trois personnes
Infrastructures	Local de transformation et de fabrication du fromage
Financement	Soutien public (étude de marché, communication), Crowdfunding (50 000 CHF), financement propre pour le matériel (70 000 CHF), mécénat
Canaux utilisés	Vente en magasins et fromageries
Mécanismes de soutien	Etude de faisabilité financée par l'Etat de Vaud. Enveloppe « promotion » du service de l'agriculture: on reçoit 40% si on investit 60% (subvention cantonale).
Périmètre	Toute la Suisse Romande

PARTENAIRES CLÉS

Catégorie / Compétences	Intérêts / Influence	Responsabilité dans l'initiative
Producteurs de lait	Actifs dans toute la chaîne, de la production à la distribution	Créateurs de l'initiative
Fromager	Engagé par la SARL	Crée des recettes et gère la transformation
Epiceries, restauration collective	Marge sur la vente	Vente des produits

FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC

+/-	+/-	-	+/-	+/-
Organisationnels / Spatiaux	Techniques / Logistiques	Economiques / Financiers	Environnementaux / Humains	Institutionnels / Juridiques
- Difficultés initiales à trouver un site pour la transformation. - Location d'un local existant en 2016	- Bonne maîtrise technique (fromager pâte molle) - Enjeu de la livraison (davantage de main d'œuvre nécessaire) - Upgrade de l'équipement nécessaire pour être plus efficace et atteindre le seuil de rentabilité	- Difficultés économiques en raison d'une clientèle irrégulière (manque de diversification?) et d'un réseau de distribution insuffisant - Beaucoup d'investissement dans la communication pour un résultat mitigé	- Courant de consommation bio & local, mais commandes irrégulières - Essoufflement des porteurs de projets	- Beaucoup de soutien au début mais moins pour stabiliser le modèle. - Difficultés à trouver un débouché dans la restauration collective publique (prix, modèle contractuel, intermédiaires). - Enjeu de promotion des produits du terroir pour faciliter leur visibilité (Terre Vaudoise)

IMPACTS

	Ecologiques: Production biologique, peu de transports car les produits sont locaux		Sociaux: Trois emplois créés
	Economiques: Plus de marge pour les producteurs mais manque d'un bon réseau de distribution pour valoriser ce potentiel de retour de valeur ajoutée; produits locaux et de haute qualité à un prix abordable		Autres impacts: Création de produits non existants sur le marché. Modes de financement variés et innovants



Initiatives de consommation locale dans la métropole lémanique. Etat des lieux relatifs aux modèles d'affaire et conditions cadre

Espace-Terroir

Epicierie en ligne (SA)

Concept: livraison de fruits, légumes et produits artisanaux de la région (GE)

Guillaume Lambert / 7 employés

espace-terroir.ch



ORIGINE

Déclencheurs de l'initiative: Sensibilité accrue des consommateurs à manger des produits locaux. Demande en constante augmentation. Essor de la vente en ligne.

Principaux objectifs de l'initiative: Rendre attractive la production locale en développant un mode de commercialisation innovant, pratique et convivial.

Etapes historiques clés: 2008 => lancement de paniers « fest » et création de la Sàrl. 2009 => Début de la collaboration avec l'UMG et changement de l'entreprises en SA. 2010 et 2011 => pleine croissance. Jusqu'à 700 paniers /semaine sur tout sur le Canton de Genève. 2012 => Début des paniers bios et de l'épicerie en ligne. 2015 => Difficultés, réorganisation de l'entreprise. 2018 => vers une probable séparation d'avec l'UMG du fait de visions différentes.

MODÈLE D'AFFAIRE

Gouvernance / coordination	SA. Un directeur, M Lambert, avec la majorité des parts. Les maraichers détiennent des parts.
Infrastructures	Locaux de travail et stockage des produits dans les bâtiments de l'UMG.
Financement	Investissement propre des associés, parts apportées par l'UMG au départ.
Canaux utilisés	Vente en ligne.
Mécanismes de soutien	Coaching Genilem.
Périmètre	Canton de Genève

PARTENAIRES CLÉS

Catégorie / Compétences	Intérêts / Influence	Responsabilité dans l'initiative
UMG	Loyer bon marché pour Espace Terroir, visibilité accrue, communication gratuite.	Partenariat et en partie propriétaire (40 %) au départ. Vers un retrait.
Autorités publiques	Passent beaucoup de contacts	Clients
Boîtes privées	Représentent 1/4 du CA	Clients

FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC



Organisationnels / Spatiaux

Besoins en locaux peu anticipés.
Loyer bon marché avec l'UMG, mais maintenant recherche de nouveaux locaux.



Techniques / Logistiques

Difficultés logistiques liées à la préparation de paniers conventionnels et bios. Arrêt des paniers conventionnels pour simplifier et se spécialiser en BIO.



Economiques / Financiers

La vente de paniers a très bien fonctionné depuis le départ. Quelques années délicates du fait de positionnements incompatibles entre le porteur de projet et des investisseurs présents au capital



Environnementaux / Humains

A un moment, différence de vision écologique et sociale entre les partenaires du projet. Aujourd'hui bonne équipe et recentrage vers des paniers Bios et de l'épicerie fine.



Institutionnels / Juridiques

Entreprise lancée sans soutien étatique financier, avec un soutien en matière de coaching.

IMPACTS



Ecologiques: Promotion de la consommation de produits locaux et en partie BIO. Livraison avec des camionnettes électriques ou à gaz. Promotion des circuits courts.



Economiques: Plus de marge pour les producteurs car moins d'intermédiaires de vente (comparé à la grande distribution).



Sociaux: création de 7 emplois équivalents plein temps. Limitation de l'écart salarial à 1.5 et renoncement au versement de dividendes.



Autres impacts: Promotion des produits du terroir via l'épicerie en ligne.



Initiatives de consommation locale dans la métropole lémanique. Etat des lieux relatifs aux modèles d'affaire et conditions cadre



HappyMeat

Boucherie en ligne (Sàrl)

Concept: E-Boucherie et « crowdbutchering », vente en ligne des parts d'un animal avant qu'il ne soit abattu.

Kim Chiquef et Kansu Cokatak / 3 employés

happymeat.ch



ORIGINE

Déclencheurs de l'initiative: Intérêt grandissant des consommateurs à consommer local. Profiter des nouvelles technologies, d'internet et du développement des achats en ligne pour lancer une e-boucherie.

Principaux objectifs de l'initiative: proposer des produits carnés de qualité, locaux et respectueux de l'environnement et des animaux (bio et valorisant l'entier de la bête) avec un commerce équitable pour le producteur (prix de vente de la bête proposé par l'éleveur).

Étapes historiques clés: Création de l'entreprise en 2013. Ouverture de la boucherie (espace de stockage, découpe et vente) en 2014. Lancement de 'Partage ta bête' (crowdbutchering) en 2015. Interviewés dans l'émission « ma vie de côtelette » de la RTS en 2017. Premier employé en 2018.

MODÈLE D'AFFAIRE

Gouvernance / coordination	Sàrl, deux gérants-associés
Infrastructures	Boucherie, local de découpe et de conditionnement, point de retrait/vente
Financement	Investissement propre et emprunt bancaire (tot. 170 000 CHF)
Canaux utilisés	Vente en ligne et en magasin
Mécanismes de soutien	Mesures SAI (Soutien à l'Activité Indépendante) abandonnées
Périmètre	Toute la Suisse

PARTENAIRES CLÉS

Catégorie / Compétences	Intérêts / Influence	Responsabilité dans l'initiative
Producteurs de viande	Peuvent vendre à meilleur prix que dans la grande distribution	Fournisseurs des produits de « partage ta bête »
Abattoirs	Marge sur la vente	Fournisseurs des autres produits carnés
Restaurants	Intermédiaires de vente	Clients
La Poste	Marge sur l'envoi des colis	Transporteurs

FACTEURS DE SUCCÈS ET D'ÉCHEC

Organisationnels / Spatiaux	Techniques / Logistiques	Economiques / Financiers	Environnementaux / Humains	Institutionnels / Juridiques
<p>+/-</p> <p>Besoins en infrastructures (boucherie) pas assez anticipés au démarrage mais bien compensés par la suite.</p>	<p>+/-</p> <p>Au début, manque de connaissances agricoles (filière viande) Bonnes connaissances en IT et en entrepreneuriat.</p>	<p>+/-</p> <p>- Difficile d'emprunter et de réunir les fonds nécessaires (deux ans sans salaire) - Modèle d'affaire flexible - Concept marketing porteur - Canal de distribution innovant</p>	<p>+</p> <p>Le concept plaît, beaucoup de producteurs sont prêts à fournir. Capacité des porteurs de projet à s'adapter.</p>	<p>+/-</p> <p>Ont renoncé aux aides étatiques à cause des lourdeurs administratives perçues ; impression que les spécificités du projet ne sont pas prises en compte dans les processus.</p>

IMPACTS

<p>Ecologiques: Promotion de la consommation de viande locale, moins de gaspillage alimentaire, soutien à des modes de productions bio.</p>	<p>Sociaux: Trois emplois plein temps. Bonne fenêtre d'opportunité, réponse à une demande locale.</p>
<p>Economiques: Plus de marge pour les producteurs, viande de haute qualité à prix abordable. Bonne complémentarité entre le « crowdbutchering » et l'activité de boucherie.</p>	<p>Autres impacts: Incitation à découvrir de nouvelles habitudes alimentaires. Initiative permettant une rencontre entre le monde agricole et le monde de l'innovation non-agricole.</p>



Enseignements tirés des études de cas

Fort de ces études de cas et des autres initiatives rencontrées, différents facteurs de succès et d'échec ont été identifiés.

Les facteurs de succès

Modèles d'affaire et organisation

- ❖ Répondre à des besoins locaux au bon moment tels que les tendances de consommation ou les besoins des partenaires commerciaux, autrement dit savoir saisir une **fenêtre d'opportunité**. Les initiatives analysées répondent à ces besoins soit en proposant par exemple de nouveaux types de produits ou de nouveaux modèles de distribution.
- ❖ Développer des modèles d'affaires proposant **un accès à des produits de haute qualité à un prix abordable**, tout en permettant aux producteurs de dégager de la marge, en diminuant par exemple le nombre d'intermédiaires.
- ❖ Disposer d'une certaine **flexibilité du modèle d'affaire** : au lancement d'une initiative, il est difficile de prendre en compte tous les potentiels obstacles ainsi que d'anticiper les besoins de la clientèle. Un modèle d'affaire flexible permet de rebondir, même s'il faut renoncer à certaines idées.
- ❖ Proposer un **concept attractif** et un plan de communication audacieux et percutant. Par exemple, le passage dans une émission de la RTS a eu un impact très positif en termes de visibilité pour une des initiatives analysées.

Réseau et partenaires

- ❖ Travailler avec des **partenaires fiables** qui trouvent tous un intérêt à collaborer dans la durée selon un modèle gagnant-gagnant. Par exemple les restaurants peuvent être un intermédiaire de vente de produits de qualité (image de marque, marges)
- ❖ Développer un **réseau de distribution** en adéquation avec les modes de production et de transformation et au service d'une bonne visibilité et accessibilité. Par exemple, une des initiatives analysées distribue ses produits dans 2500 points de ventes de type épicerie ou restaurants

Technique et logistique

- ❖ Mettre à profit les **nouvelles technologies** et les **canaux de distribution innovants**, pour valoriser autrement le patrimoine agricole local comme la vente en ligne.
- ❖ « **Ne pas vouloir tout faire** », s'appuyer sur des partenaires et valoriser l'expertise de chacun : agriculteurs => production primaire ; transformateur => savoir-faire industriel et procédés ; distributeur => réseau au plus proche des consommateurs

Compétences et expertise

- ❖ Avoir une vision et des **valeurs fortes dans la durée** : viabilisation de l'agriculture locale, qualité, recherche d'impacts équilibrés (social, économique, environnemental) plus que de rentabilité, approche collaborative et entraide le long de la filière, sensibilité à l'économie circulaire.

Financements

- ❖ Lancer le projet avec un **panachage de sources de financement** innovant, comme les investissements personnels, le crowdfunding, le soutien public ou le mécénat.



Les facteurs d'échec ou de difficultés :

Modèles d'affaire et organisation :

- ❖ Les **difficultés de positionnement** et de propositions de valeurs stables et lisibles pour les consommateurs en dehors des circuits de commercialisation traditionnels : certaines initiatives ont visé un positionnement trop large ou mal adapté ou ont mal élaboré leur plan de communication.
- ❖ Le **manque de disponibilité des porteurs de projet** lié soit à la volonté de tout « faire » ou de développer le projet en parallèle d'un emploi principal.
- ❖ Une vision stratégique et des positionnements incompatibles entre les différents acteurs du projet, par exemple entre les porteurs de projet et les investisseurs.
- ❖ Les déficits du **modèle commercial, comme la dépendance à un client unique ou l'instabilité des revenus générée par des commandes irrégulières pour des initiatives ne proposant qu'un produit unique.**

Réseau et partenaires :

- ❖ Les déficits du **réseau local** : le manque de partenaires pour compléter son expertise en phase de test du modèle ou le manque de professionnalisme de partenaires clés
- ❖ Le « **cloisonnement** » **des secteurs économiques** : agriculture, transformateurs/entrepreneurs, réseau de distribution, économie publique

Technique et logistique :

- ❖ Le **manque d'anticipation des besoins logistiques** pour déployer le modèle d'affaire. Dans presque toutes les initiatives analysées, la logistique est un enjeu clé.
- ❖ La **saisonnalité** de la production, les volumes irréguliers pour certains types de produits.

Compétences et expertise :

- ❖ Le **manque de connaissance** technique et agricole des entrepreneurs non-agricoles ; le manque de connaissance IT, marketing ou économique des acteurs agricoles ; parfois le choc des cultures entre des entrepreneurs non-agricoles et le monde agricole ; le manque de cohérence entre compétences et projet.
- ❖ L'**adéquation entre le projet et les ressources** comme le surdimensionnement des infrastructures ou la croissance « trop » rapide de certaines initiatives, engendrant des enjeux de gestion des marges et de ressources humaines.

Financements :

- ❖ Le **manque d'anticipation de besoins en capital** pour investir. Les ressources financières nécessaires au projet sont parfois mal estimées ou difficiles à obtenir auprès des circuits financiers traditionnels

Les différents facteurs de succès et d'échec des initiatives de consommation locale sont résumés dans le tableau ci-après.



Tableau 2. Récapitulatif des facteurs de succès et d'échec des initiatives de consommation locale dans la métropole lémanique

Ressources	Facteurs de succès	Facteurs d'échec ou de difficultés
Structure & Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Engagement personnel des porteurs de projet ❖ Capacité d'adaptation ❖ Saisir une fenêtre d'opportunité 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Volonté de « tout faire » (risque de dispersion) ❖ Manque de disponibilité des porteurs de projet ❖ Déficits du modèle commercial ❖ Désaccords entre acteurs du projet
Réseau & Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diversification des circuits de commercialisation ❖ Capacité à construire des partenariats fiables, selon un modèle gagnant-gagnant 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Confrontation des écosystèmes agricoles et non agricoles (innovation) ❖ Dépendance économique forte à un client ❖ Clientèle irrégulière
Technique & Logistique	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise et mise à profit des nouvelles technologies et de canaux de distribution innovants (ex: vente en ligne) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque d'anticipation des besoins logistiques (par ex. surdimensionnement) ❖ Renouvellement du matériel ❖ Saisonnalité des produits
Compétences & Expertise (filières agricoles, IT, business, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maîtrise technique des produits ❖ Se baser sur des valeurs fortes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque de connaissance technique et agricole des entrepreneurs non agricoles ❖ Manque de connaissances IT, marketing, ou business des entrepreneurs agricoles
Financement (Fonds propres, emprunts, mécénats, subventions, crowd-funding)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacité à engager un investissement de base sous la forme de fonds propre ❖ Diversification des sources de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque d'anticipation des besoins en capital ❖ Difficultés à contracter un emprunt ❖ Flux de revenus insuffisant pour la stabilisation



Le défi du « bon » positionnement stratégique

Un enjeu crucial pour les innovations entrepreneuriales consiste, dans les domaines alimentaires ou sylvicoles comme dans d'autres, à répondre à une injonction fondamentale : celle du « bon » positionnement stratégique dans le contexte de concurrence décrit auparavant. Le modèle d'affaire développé doit impérativement répondre à cette injonction. Cela passe, à la lumière des modèles d'affaire analysés dans le cadre de cette étude, par quatre impératifs successifs.

- ❖ *Trouver son positionnement.* Il s'agit de développer un modèle d'affaire original et attractif combinant retours de valeurs pour les partenaires de la filière (favorisant ainsi les collaborations gagnants-gagnants) et propositions stables et lisibles pour les consommateurs. Il n'existe pas une formule unique, mais la capacité à saisir une fenêtre d'opportunité semble dans tous les cas constituer un enjeu clé. Ainsi par exemple la capacité à répondre à certaines tendances de consommation et/ou besoins des partenaires commerciaux.
- ❖ *Développer son positionnement.* Il s'agit de garantir l'adéquation entre le projet et les ressources disponibles. L'argent compte évidemment, mais d'autres ressources se révèlent également centrale (voir tableau). La capacité à construire un modèle d'affaire fondé sur la bonne combinaison et l'exploitation intelligente des ressources disponibles constitue dès lors un enjeu clé. La capacité à accéder à certaines ressources manquantes, notamment en sollicitant l'aide des pouvoirs publics (voir point 3 ci-dessous), également.
- ❖ *Vendre son positionnement.* Il s'agit de construire un concept marketing attractif et un plan de communication audacieux, à travers différents leviers (un visuel attractif, une présence médiatique, un réseau de distribution adéquat, la construction d'une histoire et d'une identité propres). A cet égard, la capacité à communiquer son projet, à le mettre en scène, constitue un enjeu clé.
- ❖ *Stabiliser son positionnement.* Il s'agit de répondre aux enjeux économiques importants posés à différents moments du développement du modèle d'affaire, en particulier durant la phase de maturation (3 à 10 ans). Toute initiative privée ne pourra être viable que si les flux de revenus permettent de couvrir l'ensemble des coûts fixes et variables. A cet égard, l'équilibre entre la capacité à maintenir des valeurs fortes dans la durée et une certaine flexibilité pour répondre aux obstacles rencontrés constitue un enjeu clé. La diversification des produits et des circuits de distribution semble ici essentielle.

Conditions-cadre : un aperçu sur la base d'expériences vécues

Le cadre institutionnel peut être un moteur au développement de modèles d'affaire innovants, que ce soit en facilitant l'accès à certaines ressources ou en assurant le franchissement des seuils permettant une stabilisation. Il existe aujourd'hui une multitude de soutiens publics ou parapublics, que ce soit financiers ou de conseils, issus du monde agricole ou de l'innovation. Les collectivités publiques peuvent également jouer un rôle de moteur, que ce soit en donnant l'impulsion d'un projet ou par leurs achats publics. Ces derniers constituent en particulier un débouché commercial potentiellement intéressant pour favoriser la stabilisation d'un modèle d'affaire. Enfin, une marque détenue par un acteur public (à l'instar de GRTA) peut être un élément crucial pour créer des conditions favorables tout au long des chaînes de valeur, en particulier à travers des critères de proximité et de traçabilité exemplaires.

Dans les cas analysés dans le cadre de notre étude, un potentiel d'améliorations apparaît toutefois sous différents angles :

- ❖ *Potentiel de développement des achats publics :* cet outil n'apparaît pas pleinement exploité. En particulier, un décalage est perceptible entre, d'un côté, les discours portés par les autorités politiques et les objectifs annoncés et, d'un autre côté, les expériences concrètes vécues par les porteurs de projet, générant une certaine frustration. Les obstacles et contraintes des uns et des autres, notamment budgétaires et logistiques, ne sont pas toujours comprises. Il n'existe pas non plus de modèles contractuels qui répondent à ces contraintes. Un travail en commun autour de ces questions, réunissant pouvoirs publics, acteurs des filières et entrepreneurs apparaît essentiel pour pouvoir avancer sur ce point.



- ❖ *Potentiel de communication autour des formes de soutien existantes* : de manière plus générale, les interactions avec les autorités publiques ne sont pas toujours aisées du point de vue des porteurs de projets. Il existe une certaine méconnaissance et beaucoup d'a priori, parfois renforcés par des expériences contrastées. Certains renoncent à demander des aides publiques par peur de perdre le contrôle sur leur projet, du fait des lourdeurs administratives perçues, en raison de l'impression de ne pas entrer dans les cases. Une meilleure communication des formes de soutien existantes, des conditions d'accès et des contraintes engendrées apparaît à cet égard essentielle.
- ❖ *Potentiel de synergies entre les formes de soutien* : les secteurs agricoles et de l'innovation fonctionnent comme deux écosystèmes propres, avec leurs codes, leurs acteurs clé, leurs habitudes de collaboration. Les passerelles entre les deux demeurent rares et mériteraient indéniablement d'être développées.
- ❖ *Potentiel de développement du support en phase de maturation* : Il y a clairement un potentiel de support accru durant la phase de maturation. Lorsque des soutiens ont été obtenus, ils concernent principalement la phase start-up (élaboration du business model, d'un concept de communication, soutien logistique et financier, etc.), mais il n'y a pas forcément de suivi des options prises en phase de maturation. Or cette phase représente un enjeu clé pour la stabilisation des modèles d'affaire. Le développement d'outils permettant de répondre à ces défis apparaît, là encore, comme une piste intéressante pour favoriser la pérennisation des initiatives innovantes dans les domaines alimentaires et sylvicoles.

La Métropole lémanique, un territoire d'action à créer

La Métropole lémanique, en tant que territoire d'action, représente un espace à construire. Fortement lié à la politique des agglomérations 2016+ de la Confédération, ce territoire se superpose, voire entre en confrontation, avec des frontières, des périmètres et des cercles de compétences préexistants: *territorialement*, entre les territoires institutionnels des trois cantons impliqués (Vaud, Genève, Fribourg); *sectoriellement*, entre les politiques sectorielles formant le cadre de l'action (agriculture et innovation en particulier); *verticalement*, entre les différents niveaux de gouvernement (communal, cantonal, fédéral).

La mise en œuvre d'un territoire d'action à l'échelle lémanique suppose donc de dépasser la segmentation, voire la concurrence qui peut exister parfois à ces différents niveaux. Il s'agit de développer des instruments permettant une ré-articulation des logiques sectorielles, une redéfinition (au moins partielle) des périmètres territoriaux, et la création d'un niveau de gouvernance propre. La mise en place d'un réseau de l'innovation alimentaire, tel que le propose le projet PHR sur la base de cet état des lieux, constitue un premier pas dans cette direction.

