

EXECUTIVE SUMMARY

Roadmap du **systeme** **alimentaire** wallon à l'horizon **2035**

wagralim
APPETITE FOR INNOVATION



01.

UN EXERCICE DE PROSPECTIVE INÉDIT ET CENTRÉ SUR LA RÉGION WALLONNE



AMBITIONS ET OBJECTIFS DE LA ROADMAP

Le Pôle de compétitivité Wagrallim a été désigné, à la demande de Monsieur le Ministre Willy BORSUS, pour réaliser une roadmap technologique et stratégique du système alimentaire wallon. Cet exercice intervient dans un moment historique, où le monde est en proie à de nombreux déséquilibres (climatiques, géopolitiques, économiques, sociétaux, démocratiques, technologiques) et où l'accélération des aléas climatiques précipite les réflexions sur les enjeux d'adaptation de notre société. Il s'inscrit également dans une volonté de créer de la valeur et des emplois en Wallonie.

AINSI, CET EXERCICE COMPORTE PLUSIEURS OBJECTIFS :

- Imaginer les chemins possibles pour la Wallonie à l'horizon 2035, dans une situation complexe et en proie à de fortes incertitudes ;
- Mettre en évidence les transformations à l'échelle de la Région et des territoires qui la composent, afin d'éclairer les décisions incontournables à court terme et d'accompagner ces mutations ;
- Rassembler les acteurs autour d'une vision partagée des principaux enjeux, et les mobiliser dans l'écriture d'un futur projet pour le système alimentaire wallon.

UNE ANNÉE DE TRAVAUX CROISÉS D'EXPERTS

Les scénarios présentés sont le fruit de 7 mois d'intenses collaborations entre 2022 et 2023, avec les principaux contributeurs experts et acteurs du système alimentaire wallon, représentatifs des maillons de la chaîne de valeur (fédérations, universités, entreprises, distribution...), réunis en plusieurs ateliers. Ces séances de travail ont été animées par CERESCO, cabinet français expert des questions liées à l'alimentation, aux filières et aux territoires, et l'Institut Destrée, expert belge en prospective et accompagnateur des institutions dans l'élaboration des politiques publiques.

La vision qui se dégage de ces travaux a été rendue possible grâce à un fonctionnement itératif, pour enrichir les hypothèses considérées, valider la cohérence des scénarios, et évaluer leurs impacts sur les milieux et les activités... soit autant d'éléments indispensables pour faire émerger une vision collective de l'avenir du système alimentaire wallon. Au-delà de l'enjeu du partage des connaissances, cet exercice prospectif répond également au besoin de convergence des acteurs autour de projets et d'ambitions, qui pourrait constituer le point de départ de prochaines coopérations fructueuses.

UNE DÉMARCHÉ SYSTÉMIQUE ET PROSPECTIVE

La roadmap a pour ambition d'établir les principaux jalons pour amener les entreprises et les structures du système alimentaire wallon à rencontrer au mieux les objectifs socio-économiques et environnementaux à l'horizon 2035, quelles que soient les circonstances.

SA CONSTRUCTION S'EST DÉROULÉE EN 3 PHASES :

- 1** → **Réalisation d'un diagnostic** pour établir l'état initial du système, recenser les flux existants et identifier ses principales caractéristiques. Cette analyse préliminaire était essentielle pour mettre en lumière les forces et les faiblesses actuelles du système alimentaire wallon, dont les enseignements ont été formalisés sous forme d'une matrice SWOT.
- 2** → **Initiation d'une démarche prospective¹** visant à anticiper les futurs possibles et à aider la Wallonie à s'y préparer en conséquence. Wagralim a adopté une approche large, englobant l'ensemble de l'écosystème alimentaire, car le concept de filière est stratégique pour relever les défis socio-économiques et environnementaux. L'horizon temporel a été fixé à 2035, une période suffisamment longue pour élaborer des politiques de développement sans être trop lointaine ni incertaine.
- 3** → **Élaboration de recommandations transversales**, constituantes des grandes étapes de la roadmap. À partir de celles-ci, des objectifs plus précis seront planifiés après concertation avec les parties prenantes.



¹ « La prospective est une démarche de recherche et d'intelligence collective qui vise à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles. Elle vise à dépasser les analyses à court terme pour intégrer un temps long dans la réflexion. Elle adopte une posture systémique, interdisciplinaire et participative pour explorer et/ou questionner des futurs de long terme, ouverts et pluriels, portant sur des « problèmes pernicieux, grâce à des méthodes rigoureuses afin d'alimenter la décision », définition proposée par l'IWEPS, https://www.iweps.be/faq_prospective/quest-ce-que-la-prospective/

5 MESSAGES CLÉS

1. LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, UNE MENACE A TRANSFORMER EN OPPORTUNITES

Si les scénarios présentent des trajectoires contrastées, aux conséquences économiques, politiques et sociales différenciées, le dérèglement climatique est quant à lui une certitude. Les scientifiques sont unanimes : les effets du changement climatique sont d'ores et déjà visibles (hausse des températures, accélération des aléas climatiques) et soulignent la vulnérabilité des systèmes alimentaires à l'échelle mondiale. Le changement climatique et les transformations qu'il implique représentent un défi majeur pour le système alimentaire wallon, mais ils offrent également l'opportunité d'accroître sa souveraineté et de renforcer sa résilience pour répondre aux besoins du présent et du futur, dans une approche collective et innovante.

2. LA NECESSITE D'ANTICIPER, DE SE PREPARER

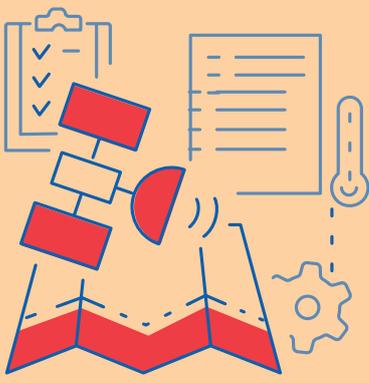
Les récentes crises et tensions géopolitiques (covid-19, guerre en Ukraine...) ont mis en lumière les fragilités de notre écosystème, en soulignant sa forte dépendance à l'égard des approvisionnements énergétiques et alimentaires externes. Les cinq trajectoires présentées soulignent chacune la forte sensibilité de la Wallonie au contexte géopolitique mondial, en proie à de nombreux déséquilibres dans les années à venir. Quelle que soit la trajectoire ciblée, la Wallonie doit se préparer à des tensions croissantes sur les matières premières agricoles et l'énergie, une forte volatilité des prix, mais aussi à des risques de fermeture de certains marchés à l'export. Ainsi, anticiper les signaux faibles, faire preuve d'agilité, gérer les incertitudes constituent un enjeu clé pour les acteurs du système alimentaire wallon.

3. TROUVER DE LA ROBUSTESSE

La Wallonie se distingue au sein des marchés européens par sa position stratégique au sein de l'Union européenne. Cet ancrage présente une force et de nombreuses opportunités pour la Wallonie, dont les exportations représentent plus de la moitié de sa production. Une force qui peut s'avérer fragile dans un contexte de fortes tensions et d'incertitudes géopolitiques pouvant altérer le libre-échange (montée du populisme, protectionnisme, repli sur soi...). Dans un monde de moins en moins lisible, l'industrie alimentaire wallonne, et notamment ses PME, doit renforcer sa robustesse pour se préparer aux chocs. Il s'agira de renforcer leur résilience pour garantir une capacité de production flexible, en travaillant notamment sur l'adaptation et la sécurisation du sourcing, afin de garantir une continuité opérationnelle, y compris dans des circonstances exceptionnelles. Cette démarche de consolidation de la base structurelle de notre secteur est essentielle afin de soutenir les évolutions à venir.

4. JOUER LE COUP D'APRES

Le système alimentaire wallon n'a pas encore atteint son plein potentiel et offre encore de belles perspectives. Pour assurer son positionnement dans un monde en mutation, il sera stratégique de jouer le coup d'après et de s'engager dans de nouvelles chaînes de valeur stratégiques. Il ne s'agira pas simplement de relocaliser des outils de transformation présents en Flandre, ce qui générerait une prise de risque financière majeure et une vaine compétition en créant des surcapacités. Il s'agira plutôt d'identifier, à travers une analyse fine et concertée, quels seront les



atouts stratégiques de la Wallonie dans le monde de demain. Plus largement, jouer le coup d'après, c'est aussi se donner les moyens d'accroître l'attractivité des métiers et du secteur, qui font défaut aujourd'hui, autour de projets collectifs porteurs de sens.

5. REUNIR LES CONDITIONS DE REUSSITE POUR MAXIMISER NOTRE IMPACT

Pour concrétiser ces transformations majeures, il sera essentiel de réunir les conditions propices à leur succès et à leur pérennité :

- **Concentrer des moyens** disponibles pour massifier l'impact et favoriser le passage à l'échelle ;
- **Intensifier les synergies** entre les différents acteurs de l'écosystème alimentaire, afin de favoriser l'émergence d'innovations et de collaborations fructueuses, mais aussi d'adopter une **logique de filière**, encourageant une solidarité entre les maillons du système ;
- **Renforcer l'entrepreneuriat** et l'attractivité du secteur ;
- **Animer la communauté d'acteurs** au sein d'un réseau large et dynamique, favorisant les échanges et les apprentissages mutuels.



« Les multiples transitions en cours et à venir nous invitent à changer de paradigme et à réviser nos organisations à la lumière d'un monde fini et incertain. Il s'agit de se réinventer dans un cadre nouveau. Pour cela, notre raisonnement doit être résolument tourné vers l'innovation, mais au sens étymologique du terme, puisque le mot latin «innovare» signifie « revenir à, renouveler ».

Au-delà de la technique, il s'agit de renouveler nos modes de pensée, nos organisations et nos stratégies de réponse à l'aune des transitions. »

wagralim



CINQ SCÉNARIOS SYSTEMIQUES DU SYSTEME ALIMENTAIRE WALLON EN 2035



Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. Sénèque

La prospective est une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles.

Elle s'appuie sur une méthodologie écosystémique rigoureuse, construite en collaboration avec les parties prenantes d'un système. Son objectif est de connaître, de comprendre et d'anticiper, avant de décider et d'agir. Il ne s'agit pas de prévision, ni de prédiction, d'incantation ou de science-fiction.

Les scénarios ont été élaborés selon la méthode de **prospective exploratoire**. Ils se fondent sur des récits cohérents, imaginés à partir de variables d'influences structurantes, intégrant différentes hypothèses d'évolution. La combinaison de ces hypothèses a permis de construire cinq scénarios **crédibles** et **contrastés**,

chacun nourri par un récit représentant la vision du monde et les dimensions sociétales et politiques de la trajectoire choisie. Ils sont **idiomatiques**, c'est-à-dire qu'ils décrivent une situation poussée à son extrême afin de mieux comprendre les relations en chaîne des différentes orientations. Plusieurs itérations avec un groupe de discussion multi-acteurs ont été nécessaires pour vérifier, croiser et affiner les orientations.

Les recommandations et les messages clés de la roadmap sont les «dénominateurs communs» des différents scénarios envisagés, c'est-à-dire des options permettant une posture robuste et résiliente de l'écosystème alimentaire, quelles que soient les trajectoires.

SCÉNARIO 1 : TRANSITION LENTE ET HESITANTE

LE STATU QUO MET EN SUSPENS LES POLITIQUES DE TRANSITION

CONTEXTE, DYNAMIQUE ET ORGANISATION

En 2035, les initiatives de transition progressent, mais elles ne rencontrent pas de consensus au sein d'une population fragmentée et fragilisée. Ainsi, les mesures prises se concentrent principalement sur l'encouragement des changements de comportement individuel, sans adopter de nouveaux paradigmes ni recourir à des instruments fiscaux ou réglementaires. De multiples résistances au changement ralentissent le déploiement des énergies renouvelables. Si les échanges mondiaux demeurent dynamiques, la Wallonie est fortement exposée aux variations de prix en raison des aléas climatiques et des tensions géopolitiques.



AGRICULTURE

- Optimisation des pratiques agricoles existantes
- Evolution contrastée des exploitations agricoles vers l'agroécologie
- Raccourcissement de certaines chaînes de valeur, notamment celles destinées à l'alimentation animale



INDUSTRIE ALIMENTAIRE

- Irrégularité des approvisionnements et augmentation des prix
- Relocalisation de certains approvisionnements stratégiques
- Relocalisation de chaînes de valeur locales et diversifiées (transformation de produits laitiers, meunerie...)
- Faible attractivité des métiers et manque de main d'œuvre



CONSOMMATION

- Creusement des inégalités sociales
- Segmentation de l'offre et de la distribution à l'image d'une consommation fragmentée

SCÉNARIO 2 : PRIORITE A L'ECONOMIE

LA PEUR DU DECLASSEMENT DONNE LA PRIORITE A L'ECONOMIE ET A LA RECHERCHE DE COMPETITIVITE

CONTEXTE, DYNAMIQUE ET ORGANISATION

En 2035, les politiques environnementales sont sacrifiées au profit du développement économique et de la compétitivité, dans un contexte de crise inflationniste et de concurrence mondiale. Les électeurs, dans une crainte profonde de déclassement, sont hostiles à toute mesure visant à réduire leur consommation d'énergie fossile et à modifier leur comportement. L'UE sert d'outil pour renforcer la force économique des pays membres. Elle se concentre sur le marché unique et les traités commerciaux, tandis que les objectifs du Green deal sont revus à la baisse.



AGRICULTURE

- Renationalisation et allègement de la PAC
- Spécialisation des territoires et développement de production locale « écologiquement intensive »
- Digitalisation et robotisation de l'agriculture



INDUSTRIE ALIMENTAIRE

- Stratégie orientée vers l'export
- Sourcing agressif pour diversifier les approvisionnements à l'échelle mondiale
- Intégration de l'amont agricole pour sécuriser l'accès à la matière première
- Emergence de nouvelles matières premières issues de l'upcycling et des biotechnologies
- Spécialisation des TPE / PME sur des marchés de niche à haute valeur ajoutée



CONSOMMATION

- Individualisation de la consommation stimulée par un marketing digital personnalisé
- Priorité donnée à la praticité : livraison à domicile, circuit de proximité, snacking
- Maîtrise du budget alimentaire et arbitrage en faveur des loisirs
- Fracture numérique subie, et pour certains choisie

SCÉNARIO 3 : SOUVERAINETE EUROPEENNE

L'EUROPE S'ENDETTE POUR ACCROITRE SA COMPETITIVITE ET SA SOUVERAINETE DANS UN MONDE MULTIPOLAIRE

CONTEXTE, DYNAMIQUE ET ORGANISATION

Face aux ambitions mondiales de la Chine et de l'Inde, les économies occidentales se replient sur elles-mêmes et adoptent des mesures protectionnistes. Le commerce international est fragilisé par les conflits géopolitiques et les fluctuations des marchés. Prise en étau entre le protectionnisme américain et sa dépendance à l'égard de l'Asie, l'Union européenne doit renforcer sa compétitivité, ainsi que sa souveraineté énergétique et alimentaire, afin de faire face à l'inflation et aux difficultés d'approvisionnement croissantes. Elle s'endette pour financer la transition vers les énergies renouvelables, créant ainsi des tensions internes.



AGRICULTURE

- Orientation vers une PAC productiviste
- Allègement des contraintes environnementales
- Réduction de la dépendance aux importations de soja
- Arbitrages croissants dans l'allocation du foncier agricole, avec une concurrence accrue des usages liés à l'énergie (méthanisation, EnR, ...)



INDUSTRIE ALIMENTAIRE

- Fermeture de certains marchés d'export mettant en difficulté certaines industries (pomme de terre, chocolat...)
- Relocalisation des chaînes de production stratégiques
- Valorisation des productions végétales européennes
- Rénovation énergétique et intégration des EnR dans le mix énergétique des entreprises



CONSOMMATION

- Offre locale synonyme de patriotisme économique
- Evolution du mix protéique vers le porc / la volaille et l'offre végétale
- Segmentation de l'offre et de la distribution à l'image d'une consommation fragmentée

SCÉNARIO 4 : CHACUN POUR SOI

L'AUTONOMIE ALIMENTAIRE EST AU COEUR DE LA POLITIQUE WALLONNE DANS UN CONTEXTE GLOBAL DE REPLI SUR SOI

CONTEXTE, DYNAMIQUE ET ORGANISATION

En 2035, l'Union Européenne est fragilisée par un contexte de multiples crises offrant un terreau fertile aux parties nationalistes. Les États membres favorisent la relocalisation industrielle pour réduire leur dépendance aux importations. La Wallonie, confrontée à la fermeture des frontières, axe sa politique sur l'autonomie alimentaire, cherchant à relocaliser les chaînes de valeur pour stimuler l'emploi, tout en se questionnant sur ses partenariats commerciaux et son statut de terre de libre-échange. Cette quête d'autosuffisance entraîne une augmentation significative des prix des matières premières agricoles et des denrées alimentaires, aggravant une inflation déjà galopante.



AGRICULTURE

- Réorientation de la PAC sur le 1^{er} pilier
- Hausse des prix des matières premières agricoles
- Soutien au modèle d'agriculture familiale
- Développement des semences de ferme et adoption de variétés anciennes
- Chute des rendements



INDUSTRIE ALIMENTAIRE

- Difficultés d'approvisionnement et d'acquisition de process et de technologies
- Création de nouvelles chaînes de valeur : meunerie, transformation laitière
- Emergence de nouvelles matières premières issues de l'upcycling



CONSOMMATION

- Participation citoyenne aux efforts de sobriété
- Contraction des assortiments
- Ruptures d'approvisionnement ponctuelles
- Produits d'importation réservés à une frange aisée de la population

SCÉNARIO 5 : URGENCE CLIMATIQUE

L'EUROPE S'ENGAGE DANS UNE TRANSFORMATION SYSTEMIQUE POUR FAIRE FACE A L'URGENCE CLIMATIQUE

CONTEXTE, DYNAMIQUE ET ORGANISATION

Face aux chocs climatiques, l'Europe s'engage résolument dans la transition énergétique et environnementale pour accroître sa résilience. L'atteinte des objectifs du Green Deal devient sa priorité absolue. Elle investit massivement dans les énergies renouvelables, la rénovation des logements et des transports, et impose des normes strictes aux acteurs économiques. Elle se protège du commerce mondial par un mécanisme carbone aux frontières. La production alimentaire est repensée à l'échelle des besoins des territoires avec une exigence d'autonomie. L'axe santé est promu par les pouvoirs publics pour accélérer les changements de comportement.



AGRICULTURE

- Renforcement de la PAC avec des mesures de protectionnisme aux frontières
- Réglementation environnementale stricte
- Extensification des productions animales et plafonnement des cheptels
- Adoption d'un plan de reforestation



INDUSTRIE ALIMENTAIRE

- Extension du marché carbone aux industries alimentaires
- Emergence d'un tissu de start-up de l'économie circulaire, soutenues par l'Etat
- Passage à une économie biosourcée
- Développement massif du vrac et de la consigne



CONSOMMATION

- Tendance en faveur des produits ayant un faible impact environnemental, soutenue par une fiscalité et une communication spécifique
- Attention forte portée sur l'origine des produits
- Végétalisation de la consommation
- Déploiement de systèmes d'aide alimentaire pour les populations défavorisées

DES POINTS D'APPUI SUR LESQUELS LA WALLONIE PEUT MISER POUR ADRESSER CES DÉFIS

EN 2022, L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE REPRÉSENTE* :

- **10,5 MILLIARDS €** de chiffre d'affaires soit le plus grand secteur industriel de Wallonie (20,2% du chiffre d'affaires total)
- dont **6 MILLIARDS** en exportation
- **499 MILLIONS €** d'investissements soit ¼ des investissements industriels totaux
- **25 298 EMPLOIS DIRECTS** soit le plus gros employeur industriel de Wallonie (1 emploi sur 5)

LA PRODUCTION PRIMAIRE** :

- **22.000 PERSONNES** (main d'œuvre régulière) + **4.500 PERSONNES** (main d'œuvre saisonnière) ;
- **1.9 MILLIARDS** de chiffre d'affaires

L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE EST L'UN DES SECTEURS PHARES DE LA POLITIQUE ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

UNE POSITION STRATÉGIQUE AU CŒUR DES MARCHÉS EUROPÉENS

Au carrefour de l'Europe, la Wallonie dispose d'un point d'accès privilégié aux marchés européens. Cette situation géographique stratégique facilite les échanges commerciaux avec les pays voisins tels que la France, l'Allemagne, le Grand-Duché du Luxembourg et les Pays-Bas et en fait un territoire attractif pour les investisseurs et les capitaux internationaux.

En 2022, la moitié du chiffre d'affaires des industries alimentaires wallonnes, employant plus de 50 personnes, provient de groupes bénéficiant d'un actionariat international. Une force pour la Wallonie qui capte ainsi de grandes entreprises actives au niveau européen et créatrices d'emplois (plus de 6000 emplois en Wallonie), mais aussi une vulnérabilité face à des groupes exposés aux crises et aléas géopolitiques. *Il sera ainsi essentiel de maintenir l'attractivité de la Wallonie pour ces entreprises, dont les centres de décisions sont extérieurs à la Région.*

UNE DYNAMIQUE D'EMPLOI PORTÉE PAR DES PRODUITS EMBLÉMATIQUES, ASSOCIÉS À UNE FORTE PUISSANCE EXPORTATRICE

Ces dernières années, la Wallonie s'appuie sur des secteurs stratégiques, dont la contribution à l'emploi est significative. Selon les données de 2021, la transformation des pommes de terre (notamment dans les produits surgelés), la fabrication de produits de boulangerie et de pâtisserie (y compris les biscuits), ainsi que l'industrie chocolatière et confiserie ont généré environ 2800 emplois directs entre 2008 et 2021 et représentent ensemble près de la moitié des emplois salariés dans l'industrie alimentaire.

PRÈS D'UN EMPLOI SUR QUATRE EST GÉNÉRÉ PAR DES GROUPES BÉNÉFICIAINT D'UN ACTIONNARIAT INTERNATIONAL

GRAPHIQUE 1. Evolution de l'emploi salarié de l'industrie alimentaire wallonne entre 2008 et 2021

- Source : SPF Emplois, Sécurité sociale belge



Ces secteurs **constitutifs de l'identité culinaire wallonne**, sont associés à une **forte puissance exportatrice**. A titre d'exemple, la Belgique est aujourd'hui le premier exportateur mondial de produits à base de pommes de terre, avec cinq sociétés qui concentrent près de 90% de la transformation de la pomme de terre belge et dont les quatre principaux sites sont situés en Wallonie. Ces produits alimen-

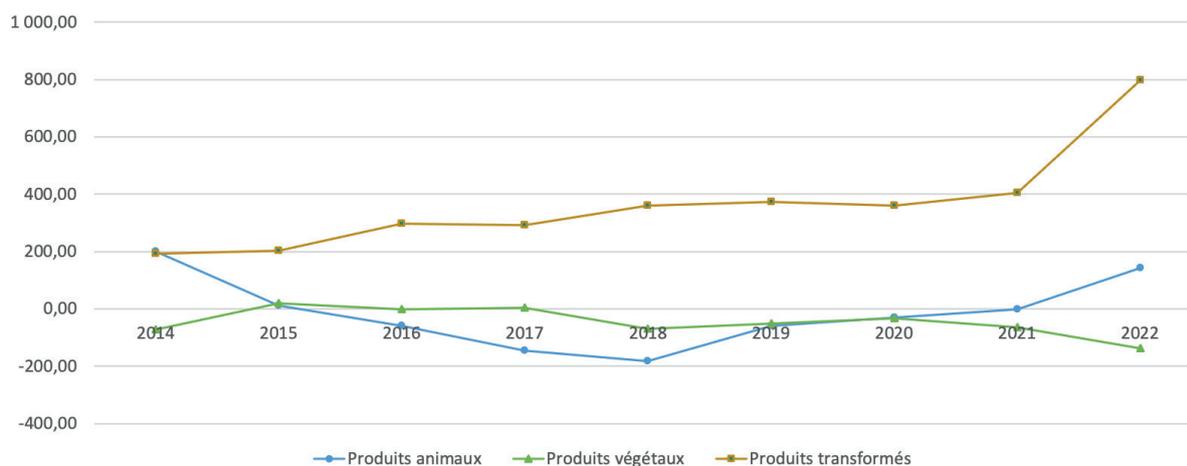
taires transformés sont un véritable moteur de l'économie wallonne. En effet, ces cinq dernières années, le solde de la balance commerciale wallonne des produits agro-alimentaires est en hausse, porté par les produits transformés qui contribuent de manière significative à cet accroissement (+ 100 % depuis 2015).

**LES EXPORTATIONS
REPRÉSENTENT PLUS DE LA
MOITIÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE**



GRAPHIQUE 2. Evolution de la balance commerciale des produits alimentaires pour la Wallonie

- Source : Banque Nationale de Belgique @SPW 2023



Cet atout est une force qui peut s'avérer fragile. En effet les récentes crises et tensions géopolitiques ont démontré la **vulnérabilité de ce système**, avec une contraction des marchés sous l'effet des multiples restrictions (fermeture de la restauration hors domicile, restriction des flux internationaux, fermeture de marchés à l'exportation...). Ces vulnérabilités pourraient s'accroître sous les effets croissants du dérèglement climatique, en créant des tensions sur les productions agricoles et les rendements.

Pour maintenir son rang, la Wallonie doit se préparer à ces scénarios de rupture et renforcer la résilience de son écosystème, en travaillant sur :

- **L'adaptation de ses modes de production face aux aléas climatiques ;**
- **L'optimisation de ses procédés et de ses recettes ;**
- **La diversification de ses débouchés.**

Ces entreprises pourront alors se positionner, pour ces aspects, comme un modèle d'efficacité et une opportunité pour l'économie wallonne.

UN ÉCOSYSTÈME DE PME DYNAMIQUES ET INNOVANTES

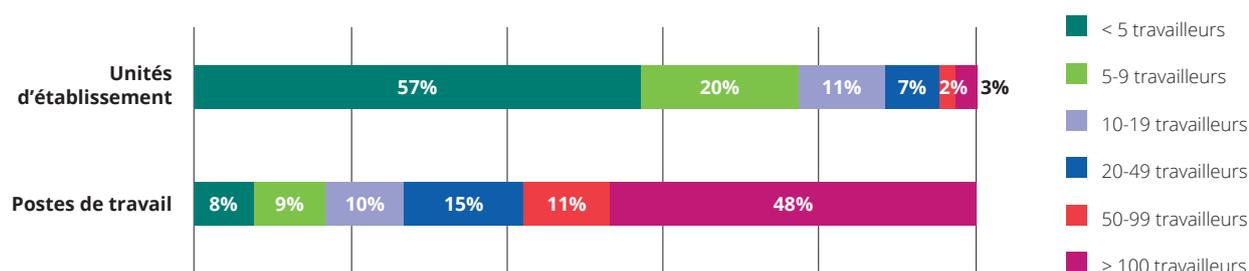
La Wallonie abrite un écosystème foisonnant de nombreuses petites et moyennes entreprises, qui jouent un rôle vital dans le paysage économique régional. Constituant la grande majorité des établissements, ces entreprises sont de véritables viviers d'innovation. Les études révèlent en effet que les jeunes PME sont particulièrement enclines à développer des activités novatrices, parmi lesquelles certaines émergeront comme les porte-étendards de l'économie wallonne. Dotées d'une grande flexibilité, d'une réactivité remarquable, ces PME ont la capacité de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Elles contribuent également à la diversification de l'offre alimentaire à travers la proposition de produits artisanaux de qualité.

TROIS QUARTS DES ENTREPRISES ALIMENTAIRES WALLONNES EMPLOIENT MOINS DE 10 TRAVAILLEURS

Bien que les PME incarnent l'agilité, elles demeurent souvent vulnérables sur le plan financier et peu préparées à faire face aux crises telles que les pénuries de matières premières, la volatilité des prix de l'énergie, les aléas climatiques Il est donc crucial de les préparer à la transition et aux situations de crise, afin de préserver les moteurs de notre économie régionale.

Pour cela, il sera nécessaire d'accompagner et de soutenir ces entreprises avec des outils adaptés à leur taille et des approches spécifiques à leur secteur d'activité.

GRAPHIQUE 3. Distribution des entreprises et des emplois en fonction de la taille de l'entreprise en 2021 - Source : ONNS décentralisées, 2ième trimestre



UNE IMPORTANTE SURFACE AGRICOLE ASSOCIÉE À DE BONNES CONDITIONS PÉDOCLIMATIQUES

Sugar beet yields, 1961 to 2022

Yields are measured in tonnes per hectare.



Face aux défis de transition, la Wallonie peut capitaliser sur les atouts de son système agricole, qui occupe 55% de la Surface Agricole Utile (SAU) belge. Elle se distingue également par une agriculture plus extensive que la Flandre et l'adoption de cahiers des charges axés sur la durabilité, tels que la Bio qui représente 16% des exploitations wallonnes en 2022².

De plus, la Région bénéficie d'un potentiel agronomique et de conditions pédoclimatiques favorables, lui permettant d'atteindre des rendements dépassant la moyenne européenne, notamment dans la culture de

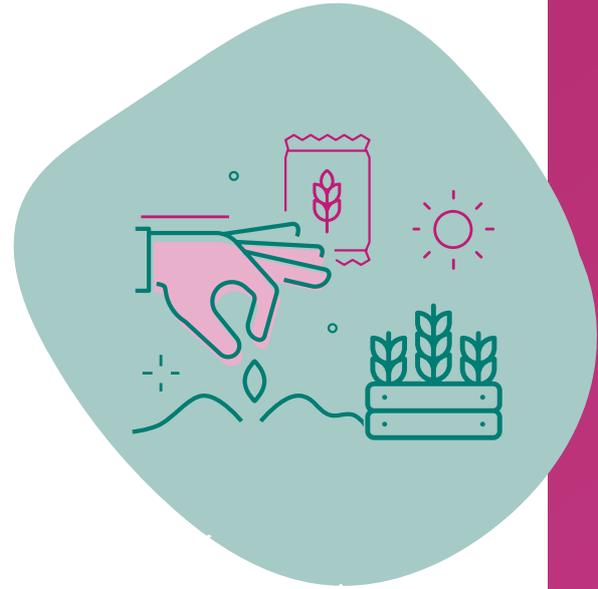
la betterave. Elle offre un cadre propice au développement des grandes cultures, de la pomme de terre et des cultures légumières. Cependant, la Région doit rester vigilante face à l'atteinte de limites agronomiques (plafonnement et fluctuations des rendements) et veiller à assurer la durabilité de son potentiel agricole.

LA WALLONIE DISPOSE D'UNE SURFACE AGRICOLE UTILE (SAU) DE 750.000 HECTARES, SOIT 55% DES TERRES AGRICOLES BELGES

² Statbel, chiffres clé de l'agriculture 2022 : S510.01F_Chiffres_cle_agri_2022.pdf (fgov.be)

05.

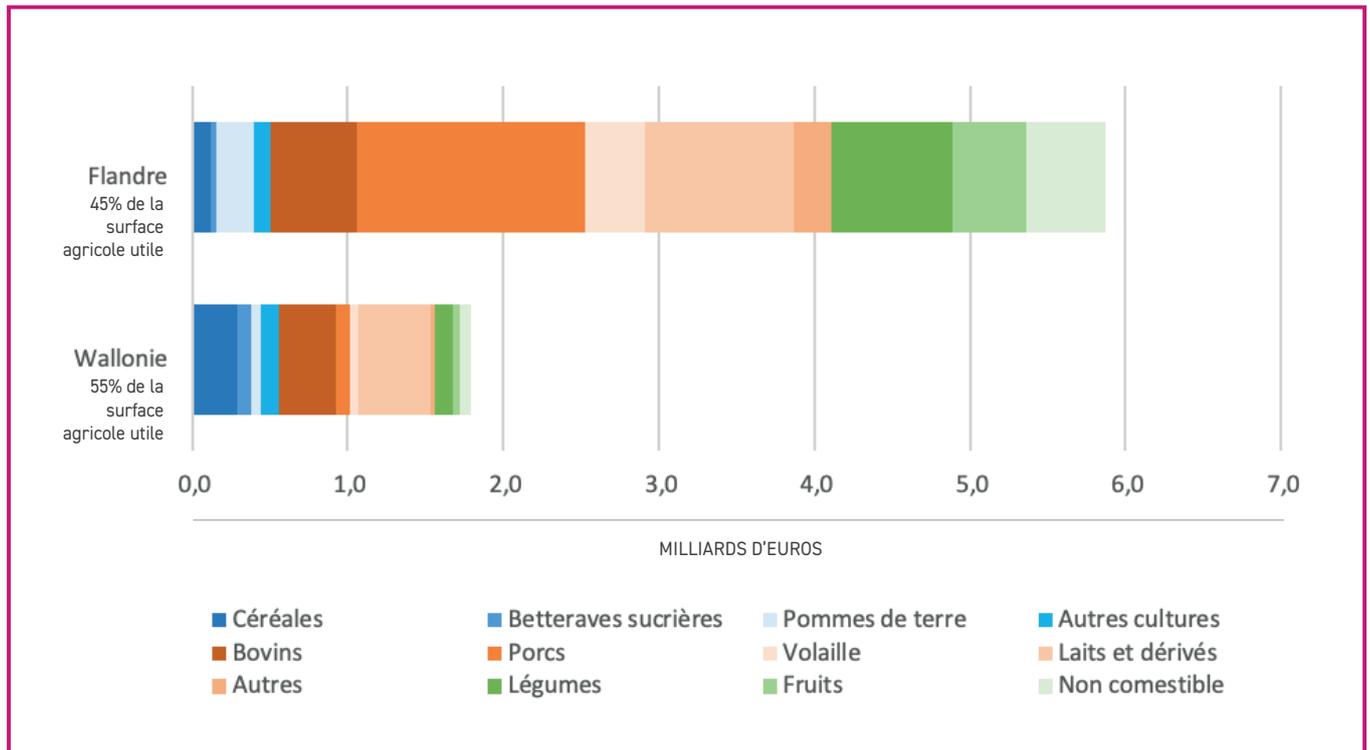
DES POINTS DE VIGILANCE QUE LA WALLONIE PEUT TRANSFORMER EN OPPORTUNITÉS SOUS L'EFFET DES TRANSITIONS



UN DÉFICIT DE VALEUR AJOUTÉE SUR LES PRODUCTIONS PRIMAIRES

Les études démontrent que l'écosystème agroalimentaire wallon n'a pas encore atteint son plein potentiel de développement. En effet, la Wallonie valorise sa production à près de 2 milliards d'euros, alors que la

Flandre génère presque 6 milliards d'euros sur une surface inférieure. Ainsi, la valeur produite par unité de surface en Flandre est de 3 à 4 fois supérieure à celle de la Wallonie.



EN WALLONIE, LA VALEUR PRODUITE PAR UNITÉ DE SURFACE EST DE 3 À 4 FOIS INFÉRIEURE À CELLE DE LA FLANDRE

Ainsi, la Wallonie se caractérise par une production primaire importante en volume mais un déficit de valeur ajoutée sur les maillons aval de la chaîne (cristallisation, outils de première transformation...). La capacité à intégrer d'autres maillons en aval de la production, c'est à dire la transformation et la distribution, permettrait d'intégrer une plus large valeur ajoutée.

Pour la Wallonie, il sera important de s'engager dans de nouvelles chaînes de valeurs stratégiques. Il sera nécessaire d'ouvrir le débat pour définir collectivement les outils et les secteurs stratégiques dans lesquels investir. En effet, une stratégie de réindustrialisation à tout crin sans analyse fine et concertée pourrait présenter de nombreux risques :

- **Financiers** : en engageant des capitaux privés et publics importants
- **De surcapacité** : en créant de nouvelles capacités industrielles face à un approvisionnement en matières premières agricoles de plus en plus sous tension
- **De compétitivité avec la Flandre** qui possède déjà de nombreux outils à proximité et à des prix compétitifs, notamment grâce à un meilleur soutien de ses filières

S'inscrire dans de nouvelles chaînes de valeur stratégiques doit se faire en pensant au « coup d'après ». La roadmap vise à éclairer les secteurs qui pourraient apporter une valeur ajoutée à l'écosystème au regard des enjeux de transition.

UN DÉFICIT DE FORMATION ET D'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS DE L'ALIMENTAIRE

L'industrie alimentaire est un secteur clé de l'économie belge. Pourtant ce secteur dynamique et stratégique fait face à une **pénurie chronique de main-d'œuvre qualifiée**. Selon une étude de Randstad³ réalisée pour la FEVIA, en moyenne 1500 postes restent vacants chaque jour dans le secteur. Cette situation limite le développement des entreprises et menace leur compétitivité.

Plusieurs facteurs expliquent cette difficulté à recruter. D'une part, l'offre de formation et d'enseignement n'est pas toujours adaptée aux besoins des acteurs économiques du système alimentaire. D'autre part, **le secteur alimentaire souffre d'un déficit d'image et d'attractivité**. Les métiers du secteur sont souvent perçus comme peu valorisants, pénibles ou monotones. Ils peinent à attirer les jeunes et les demandeurs d'emploi, qui ignorent souvent la diversité et les opportunités qu'offre le secteur.

Face à ce constat, il est **urgent de renforcer l'attractivité** des industries alimentaires et de ses métiers. Pour cela, il faut sensibiliser les publics cibles aux enjeux et aux perspectives du secteur, valoriser les parcours professionnels et les conditions de travail, favoriser les passerelles entre les différents maillons de la chaîne de valeur, et développer une offre de formation continue et adaptée aux besoins du marché.

Plus que jamais cette période de transition est l'opportunité de mobiliser et de renforcer l'attractivité des métiers de l'alimentaire, en fédérant ses effectifs et candidats potentiels autour de projets porteurs de sens.

**EN MOYENNE, 1500 POSTES RESTENT
VACANTS CHAQUE JOUR DANS
L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE**

LA NÉCESSITÉ DE RECOUPLER PRODUCTION, TRANSFORMATION ET CONSOMMATION, FACE AUX ENJEUX DE TRANSITION

L'évolution des consommateurs vers des régimes végétariens, végétariens ou flexitariens, la décarbonation des productions, le prix des engrais, les recommandations nutritionnelles, la limitation des impacts environnementaux et des importations pour l'alimentation humaine et animale... tout converge vers une augmentation de la consommation végétale. Cette transition protéique offre l'opportunité de renforcer la souveraineté alimentaire wallonne et de contribuer à une meilleure résilience du secteur de l'élevage, qui doit se préparer à ces transformations et non les subir.

Pourtant, la production de protéines végétales est très limitée en Wallonie comparée aux besoins à venir. En 2021, les surfaces emblavées étaient de 5 940 hectares, soit 0,8 % de la surface agricole utile, dont une grande partie est constituée de légumes (petits pois et haricots pour les conserveries et surgelés).

La filière est confrontée à un trilemme majeur. D'une part, la production actuelle ne permet pas de soutenir des installations industrielles de grande capacité. De l'autre, les infrastructures nécessaires pour soutenir le développement de ce secteur sont insuffisantes. Enfin, les consommateurs wallons n'ont pas encore engagé une végétalisation significative de leur alimentation.

Pour saisir cette opportunité et répondre à ce défi complexe, il est nécessaire d'appréhender les enjeux de façon systémique. Il est donc nécessaire d'impulser et d'orchestrer une coopération indispensable entre le monde agricole et l'industrie, dans une logique de filière, afin de lever collectivement les freins techniques et industriels.

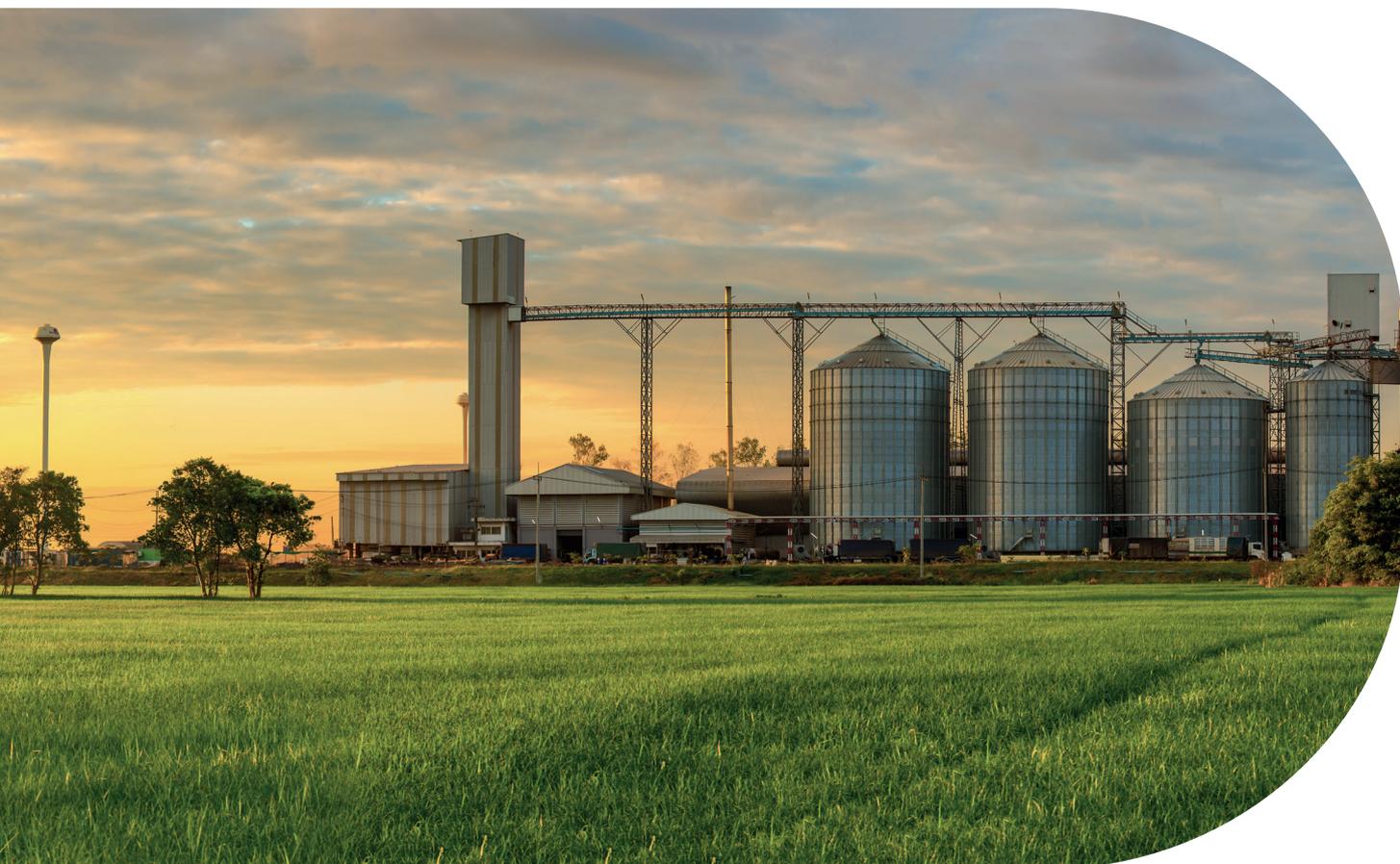
EN 2021, LA PRODUCTION DE PROTÉINES VÉGÉTALES COUVRE SEULEMENT 0,8% DE LA SURFACE AGRICOLE UTILE WALLONNE

PRÉSENTATION DES GRANDES ÉTAPES DE LA ROADMAP

A travers cette roadmap, nous proposons un parcours en quatre étapes. Le document se focalise sur les **initiatives stratégiques** pour renforcer la résilience du système alimentaire wallon face aux enjeux de transition, indépendamment du scénario que connaîtra réellement la Région. Elle n'exclut cependant pas les autres activités existantes ou qui seraient à créer. Les étapes sont présentées dans **l'ordre chrono-**

logique de leur accomplissement. Pour autant, certaines actions, dont les effets sont plus longs à apparaître, pourront être initiées plus tôt ou en parallèle.

Cette roadmap constitue une **base d'échanges et de concertations** avec les acteurs du système alimentaire. Les parties prenantes doivent se réserver une capacité d'affiner la trajectoire au sein de leur écosystème.



ETAPE 1

SOUTENIR ET RENFORCER LA RÉSILIENCE DE NOS SECTEURS EMBLÉMATIQUES

Domaines d'excellence et vitrines du savoir-faire culinaire wallon sur la scène internationale, la transformation de pommes de terre, la boulangerie, la pâtisserie, la chocolaterie et la confiserie concentrent ensemble près de la moitié des emplois de l'industrie alimentaire.

Cependant, ces activités axées sur l'exportation sont particulièrement exposées aux fluctuations des marchés internationaux et aux tensions géopolitiques, pouvant affecter leur compétitivité et leur rentabilité. Les entreprises devront également se préparer au renforcement des politiques nutritionnelles face aux enjeux croissants de santé publique, ainsi qu'une exigence plus forte des consommateurs sur l'origine, la composition et la durabilité des produits proposés.

 La première étape de la roadmap vise à renforcer les PME au sein de ces filières stratégiques afin d'accroître leur durabilité et leur résilience face aux chocs		
 ACTION #1 Renforcer les PME sur le territoire		<ul style="list-style-type: none">• Conseil stratégique et accompagnement au développement des activités sur une plus grande échelle• Mise en place d'une guidance réglementaire pour l'export et le grand export• Accompagnement à la simplification et à l'amélioration nutritionnelle des recettes• Soutien aux démarches de scoring (Nutriscore, Planetscore...)
 ACTION #2 Déployer des dispositifs d'intelligence économique au sein des PME, afin d'anticiper les mutations du marché, détecter les opportunités et guider la prise de décision		<ul style="list-style-type: none">• Parcours de formation et de conseil à l'intelligence économique• Aide à l'investissement dans les logiciels de recherche et de veille
 ACTION #3 Sensibiliser aux risques de limitation d'accès à l'exportation et anticiper des alternatives		<ul style="list-style-type: none">• Initiation à la prospective et au design fiction

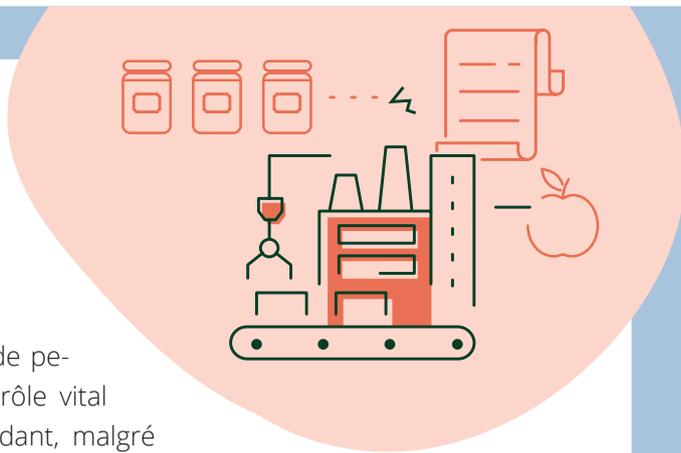
ETAPE 2

PRÉPARER LES PME AUX DÉFIS DE DEMAIN

La Wallonie abrite un écosystème dynamique de petites et moyennes entreprises, qui jouent un rôle vital dans le paysage économique régional. Cependant, malgré leur agilité, les startups, TPE et PME sont souvent vulnérables sur le plan financier et peu préparées à affronter les crises.

Il est donc crucial d'encourager l'innovation pour qu'elles puissent évoluer vers des entreprises rentables, structurantes et résilientes pour la Région. À cet effet, il sera nécessaire de disposer d'outils adaptés à leur taille ainsi qu'aux spécificités de leur secteur. Un obstacle majeur pour les PME réside souvent dans l'inadéquation entre les solutions efficaces et la taille de l'entreprise, entraînant une perte de compétitivité face à des sites de plus grande envergure ou à la concurrence internationale.

L'innovation ne doit pas se limiter à l'aspect scientifique, mais englober également l'innovation technologique, entrepreneuriale, digitale, commerciale, etc. Les Pôles d'innovation, en tant que référents, doivent jouer un rôle essentiel en initiant, soutenant et suivant les processus d'innovation jusqu'à leur maturité et leur intégration complète dans l'entreprise.



4 La twin-transition vise à concilier transition numérique et transition écologique à l'ère du changement climatique



La deuxième étape de la roadmap vise à accompagner et préparer les PME aux défis à venir en stimulant l'innovation

<p>✓</p> <p>ACTION #1</p> <p>Créer des conditions favorables à la création et au développement des futurs champions</p>		<ul style="list-style-type: none">• Formation à la prise de risque et à l'entrepreneuriat dans l'enseignement• Déploiement d'un accompagnement entrepreneurial spécifique à chaque secteur• Création de synergies entre les acteurs : couveuses, incubateurs d'entreprises• Accès au capital à risque• Aide au développement de nouvelles stratégies RH et innovations organisationnelles pour attirer les talents• Communication pour travailler sur l'image et l'attractivité du secteur
<p>✓</p> <p>ACTION #2</p> <p>Renforcer la robustesse et la résilience du tissu industriel</p>		<ul style="list-style-type: none">• Mise en place de stress tests (<i>crise énergétique, déstabilisation de l'approvisionnement en eau, pénurie RH, rupture de matières premières, impossibilité d'exportation, ...</i>)• Démarche stratégique et redéfinition des business modèles
<p>✓</p> <p>ACTION #3</p> <p>Accompagner le shift énergétique, décarbonation, twin-transition</p>		<ul style="list-style-type: none">• Planification & déploiement de fonds des pouvoirs publics pour accélérer les transformations auprès des PME (<i>valorisation de la chaleur fatale, efficacité énergétique, intégration EnR, électrification des process...</i>)• Promotion de la sobriété énergétique• Accompagnement à la réalisation d'audits énergétiques• Formation référent-énergie dans les entreprises• Equipement des PME en outils de comptage pour piloter les consommations d'énergie• Travail avec des entreprises pionnières sur l'électrification des process

ETAPE 3

ACCOMPAGNER LA PRODUCTION PROTÉIQUE VERS UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Les productions animales et végétales sont étroitement liées, car elles se fournissent mutuellement des fertilisants et des sources de protéines. Cette interdépendance souligne l'importance de considérer ces deux domaines dans leur ensemble pour assurer une transition vers des pratiques plus durables.



L'évolution des préférences alimentaires, les impératifs de décarbonation des productions et les pressions environnementales croissantes convergent vers une augmentation de la consommation de protéines végétales. Cependant, la production de ces protéines demeure très limitée par rapport aux besoins à venir, ne représentant qu'une fraction minimale de la surface agricole wallonne. Le manque d'infrastructures, incluant le tri, le stockage, le conditionnement et la transformation, constitue également un frein majeur au développement de ce secteur. Ainsi, il est impératif de promouvoir et de favoriser une coopération étroite entre les acteurs de l'agriculture, de l'industrie, de la distribution et de la consommation, dans une logique de filière.

La production de protéines végétales doit être intégrée dans une réflexion plus globale des filières agricoles en favorisant des itinéraires et rotations agricoles qui génèrent d'avantage de valeur ajoutée au champ et sur l'ensemble de la chaîne de transformation (cf. point 5)

Cette diversification doit également renforcer la résilience du secteur de l'élevage, également appelé à se réinventer sous l'effet de multiples facteurs (sociétaux, économiques, environnementaux). Notre exercice prospectif n'annonce pas la fin de la production de viande, mais un rééquilibrage entre les protéines végétales et animales, ainsi qu'une réaffectation des productions animales en faveur des productions porcine et aviaire. Ces évolutions nécessiteront une production indigène ou des importations de protéines végétales plus importantes, auxquelles il est nécessaire de se préparer.

Enfin, la transition des activités d'élevage bovin ouvre la question de redéfinir les modes d'élevages du futur et/ou une réaffectation des surfaces herbagères vers d'autres activités économiques telles que la biomasse ou l'afforestation qui permettrait d'anticiper les besoins en bois de construction pour les prochaines décennies.

« Une concurrence de plus en plus forte se profile pour l'accès à la biomasse. Si le vivant peut être l'un des atouts principaux de cette transition, maintenir un équilibre entre ses différents usages et la préservation des équilibres écologiques est essentiel. Ainsi, il est nécessaire de définir une hiérarchie des usages de la biomasse, incluant les productions alimentaires, énergétiques, destinées à la construction, ainsi que la séquestration de carbone, afin de prévenir d'éventuelles tensions et conflits sur la ressource. »

4 La twin-transition vise à concilier transition numérique et transition écologique à l'ère du changement climatique

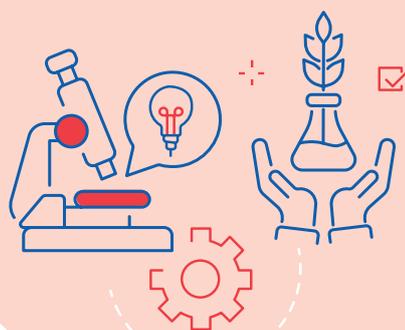


La troisième étape de la roadmap vise à accompagner la production protéique vers un nouvel équilibre

<p> ACTION #1 Accompagner la transition des filières animales</p>		<ul style="list-style-type: none">• Programmation d'échanges et d'ateliers sur les perspectives de la filière, notamment en termes de point d'atterrissage à 10 ans à partir des études déjà conduites• Anticipation sur le devenir des surfaces dédiées à l'élevage, notamment bovin : extensification, accueil de nouveaux élevages (granivores), afforestation, ...• Accompagnement à une possible réduction des volumes et à la diversification des activités• Construction d'argumentaire pour réduire les importations et concentrer la consommation résiduelle sur l'offre wallonne• Construction d'un programme de reconversion des emplois
<p> ACTION #2 Soutenir le développement des filières végétales</p>		<ul style="list-style-type: none">• Montée en puissance des démarches en cours (par exemple, Walozea)• Renforcement du soutien à la production de protéines végétales• Création de dynamiques de filières, de la production jusqu'au consommateur en intégrant le distributeur• Soutien au développement des unités de tri, stockage, séchage, conditionnement, transformation• Hybridation entre la thématique des protéines végétales et des filières existantes (ex : cultures associées légumineuses - céréales)• Appui à l'accès au marché pour les innovations (conseils marketing), dont la consommation reste encore très émergente• Argumentaire et promotion de la consommation de légumineuses secs
<p> ACTION #3 Créer de façon concertée des chaînes de valeur locales pour les productions animales et végétales</p>		<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement à l'émergence de nouvelles chaînes de valeur, même incomplètes• Acquisition de connaissances (y compris en s'associant avec des acteurs non-wallons) pour maîtriser la production agricole et le process industriel

ETAPE 4

BOOSTER LES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE L'INNOVATION ALIMENTAIRE



La quatrième étape de la roadmap consiste à créer de nouvelles chaînes de valeur stratégiques et les faire converger vers le concept de bioéconomie pour sortir de l'économie pétro-sourcée en s'appuyant sur les forces wallonnes: principalement le développement des bioressources et l'utilisation des biotechnologies. Les biotechnologies offrent un potentiel particulièrement intéressant, grâce aux atouts historiques de la Wallonie dans ce domaine: une expertise reconnue en fermentation, la présence d'experts des laboratoires universitaires, l'expertise d'entreprises leaders et innovantes, et la possibilité de valoriser des coproduits issus de la production alimentaire prioritairement et accessoirement d'autres productions de biomasse ou pour des applications non alimentaires.

Les biotechnologies ont de multiples applications, notamment la production :

- **Ingrédients fonctionnels**, de pré ou de probiotiques, c'est-à-dire des molécules bénéfiques pour la santé ou la nutrition ;
- **Ingrédients naturels** dotés de propriétés telles que des émulsifiants, des arômes, des colorants, des épaississants
- **Protéines alternatives** issues de la production microbienne, des champignons, des algues, etc.
- **Produits traditionnels** : renforcer notre savoir-faire en fermentation (bières, fromages, pains, etc.)

Ces biotechnologies ouvrent par ailleurs la voie à de nouvelles solutions pour l'agriculture de demain. Elles offriront de nombreuses molécules naturelles pour lutter contre les maladies et les ravageurs des cultures. De plus, les connaissances développées dans le cadre de ces projets pourront également bénéficier indirectement à d'autres secteurs, tels que les biocarburants, la chimie verte et les biomatériaux.

Le développement des biotechnologies est recommandé, avec une analyse critique et prospective de la pertinence des applications industrielles, notamment pour la fermentation de précision . Il est aussi important de noter que l'agriculture traditionnelle continuera de se développer et de coexister avec des modes de production alternatifs. L'équilibre entre ces approches dépendra de facteurs comme le coût de production, le pouvoir d'achat des consommateurs et la productivité de ces modes de production.

Enfin, les innovations dans les biotechnologies ne sont pertinentes que si les nouveaux procédés de production offrent une plus grande durabilité autrement dit qu'ils s'apparentent à des cleantechs. L'innovation incrémentale restera nécessaire pour rendre l'ensemble des technologies alimentaires plus performantes, plus sobres et plus durables.



La quatrième étape de la roadmap vise à accompagner la création de nouvelles chaînes de valeur stratégiques tournée vers les technologies au service de l'alimentaire

<p> ACTION #1 Développer des programmes de recherches en biotechnologies</p>		<ul style="list-style-type: none">• Renforcement des travaux liés à cette thématique après une revue stratégique de l'état de l'art de la technologie au niveau wallon• Concentration des moyens de recherche sur cet axe, notamment via le WIFST (Wallonia Institute for Food Science & Technology)• Travail sur les substrats nécessaires à notamment la fermentation de précision et des gisements existants• Accompagnement au changement d'échelle pour les start-up du secteur
<p> ACTION #2 Créer des coopérations entre les différents acteurs des biotechnologies et des cleantechnologies</p>		<ul style="list-style-type: none">• Développement des discussions entre Wagralim et Greenwin pour rechercher des modes de développement concertés et ouverture à d'autres acteurs Valbiom, CRA-W, ...• Design fiction et projection des acteurs dans le monde de « l'après-pétrole »
<p> ACTION #3 Inscrire la Wallonie dans des programmes et collaborations européens</p>		<ul style="list-style-type: none">• Recherche de centres de compétences à l'échelle internationale pour dépasser une taille critique• Création de partenariats forts et ciblés

wagralim

APPETITE FOR INNOVATION



Wallonie

Avec le soutien de la Wallonie