

## **REALISAB - Restauration Et Approvisionnement Local : Identifier des Systèmes Adaptés aux Besoins**

**Rimbaud A.<sup>1</sup>, Tabai S.<sup>2</sup>, de Verdelhan S.<sup>3</sup>, Galtier G.<sup>4</sup>, Le Brun N.<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> APCA - 9 avenue George V - 75008 Paris

<sup>2</sup> Chambre régionale d'agriculture Auvergne Rhône-Alpes - AGRAPOLE - 23, rue Jean Baldassini - 69364 Lyon Cedex 07

<sup>3</sup> Chambres d'agriculture de Bretagne - Rd point Maurice Le Lannou - CS 14226 35042 Rennes Cedex

<sup>4</sup> Chambre d'agriculture des Bouches-du-Rhône - Maison des agriculteurs - 22 avenue Henri Pontier - 13626 Aix-en-Provence

<sup>5</sup> Chambre d'Agriculture de Meurthe-et-Moselle - 5 rue de la Vologne - 54520 Laxou

Correspondance : audrey.rimbaud@apca.chambagri.fr

### **Résumé**

L'approvisionnement en produits locaux de la restauration collective est une préoccupation de nombreux territoires. L'un des freins au développement de ces nouveaux modes d'approvisionnement est le manque d'outils pour appuyer leur structuration et ainsi accompagner au mieux les filières agricoles et les collectivités. Le projet REALISAB s'est donc attaché à produire des outils pour accompagner et conseiller les agriculteurs et leurs organisations collectives d'une part, et les collectivités et leurs établissements de restauration collective d'autre part, vers des systèmes d'organisation qui soient réalisables et réalistes, afin de développer un débouché fiable, pérenne et rentable permettant d'ajuster l'offre et la demande dans l'approvisionnement local de la restauration collective.

**Mots-clés** : restauration collective, approvisionnement, proximité, structuration, systèmes d'organisation

### **Abstract: Catering and local supply: identification of systems adapted to needs**

The local supply of mass catering is an issue for many territories. The lack of tools to support the structuration of these new types of supply and thus provide the best support to agricultural sectors and local and regional authorities is one of the main obstacles to the development of local products in catering. The REALISAB project aims at producing tools to assist and advise farmers and their collective organizations on one hand, local authorities and their catering halls on the other hand, towards organization systems that are achievable and realistic in order to develop a reliable, sustainable and profitable market to adjust supply and demand in catering local supply.

**Keywords**: catering, supply, proximity, structuring, organizational systems

### **Introduction**

Parce qu'elle doit répondre à une fonction sociale, la restauration collective repose sur une logique de prix bas et une simplification de l'acte de cuisine pour réduire les coûts de main d'œuvre et le risque sanitaire. Aujourd'hui, la plupart des cuisines collectives ne travaille quasiment plus que des denrées prêtes à l'emploi, souvent pré cuites, surgelées ou en boîtes. Les cuisines ne sont plus équipées pour recevoir de la matière première brute. Du côté des filières agricoles et de leurs opérateurs, le marché de la restauration collective est difficile à atteindre en l'état. La complexité de réponse aux appels d'offres,

la taille des lots des cahiers des charges limitent d'autant plus les possibilités de réponse. L'engagement public et l'évolution des attentes sociétales sur le marché de la proximité, du développement de l'agriculture biologique et de la nutrition (notamment des enfants) ont changé la donne récemment. De plus en plus d'initiatives sont prises aujourd'hui sur les territoires, par les collectivités locales notamment, afin de répondre à ces objectifs. Ces initiatives demeurent cependant disparates et le fruit de logiques individuelles. Il s'agit à présent de renforcer les premières actions initiées sur les territoires mais aussi d'apporter des outils concrets pour développer ces actions pilotes et les démultiplier.

L'approvisionnement local de la restauration collective est en effet une opportunité pour de nombreux agriculteurs qui souhaitent retrouver du lien avec les consommateurs, sécuriser voire améliorer leurs revenus et combiner différents circuits de commercialisation. Il s'agit par ailleurs d'un levier important pour dynamiser les territoires au travers d'une meilleure valorisation des productions, de la création d'emplois et de nouvelles synergies entre les acteurs du territoire.

Accompagner le développement de la restauration collective suppose à la fois que les acheteurs aient une meilleure connaissance de l'offre de leur territoire, de structurer l'offre, travailler sur la logistique, et enfin adapter l'offre aux besoins de la restauration collective.

Depuis quelques années, de nombreux travaux de recherche ont été menés pour décrire les dynamiques et évolutions des liens entre consommation et production, en particulier dans le cadre de ces démarches d'approvisionnement local en restauration collective. Par ailleurs, de nombreux guides, recueils d'expériences et journées d'échanges ont été organisés par les organismes de développement agricole pour faciliter ces démarches. Toutefois, aucun des travaux ne propose jusque là des outils de conseil concrets et pratiques, comme ambitionne de le faire le projet REALISAB, notamment à travers la création de fiches de conseil spécifiques pour chaque filière.

A partir d'un important travail d'enquête auprès des collectivités et des producteurs, les vingt-trois partenaires du projet répartis sur sept régions différentes (Franche-Comté, Rhône-Alpes, Bretagne, Lorraine, PACA, Pays de la Loire et Picardie) ont créé un panel d'outils de conseil destinés à la fois aux cuisiniers et aux gestionnaires de la restauration collective et aux filières agricoles afin de démultiplier les démarches d'approvisionnement local en restauration collective. Pour atteindre cette finalité, un premier travail de caractérisation de la demande des collectivités a été mené. Puis différents systèmes d'organisation et de production adaptés ont été analysés pour mettre en évidence facteurs de succès et points de vigilance. En parallèle, une étude des plateformes de logistique de proximité a été menée. Enfin, l'ensemble de ces travaux a permis d'aboutir à des outils de conseil aux acteurs de la production et aux acteurs de la restauration collective pour adapter l'offre à la demande.

## **1. Caractériser la demande des collectivités et des structures qui souhaitent développer ces approvisionnements**

Afin de définir des systèmes de production et d'organisation de production adaptés à la restauration collective, il est nécessaire de bien identifier et analyser les besoins des collectivités et des structures qui souhaitent développer ces approvisionnements. Ce travail prend son sens au niveau local : chaque structure de restauration collective faisant face à des enjeux différents, en fonction de son territoire et de ses contraintes propres.

Ainsi, la première étape de ce travail vise à repérer les éléments clés de la décision de l'approvisionnement local dans les cantines : d'une part les facteurs favorables et d'autre part les freins. Pour cela, deux outils de conseil ont été réalisés.

Un premier questionnaire préalable, rapide d'utilisation, dont la finalité est d'aiguiller l'opérateur agricole dans sa première mise en relation avec une structure de restauration collective pour l'interroger en quelques questions et connaître sa motivation et sa capacité à se fournir en produits locaux (Figure 1) : chaîne de décision, mode de passation de commande, intérêt pour les produits locaux, caractérisation des produits locaux, caractérisation des livraisons.

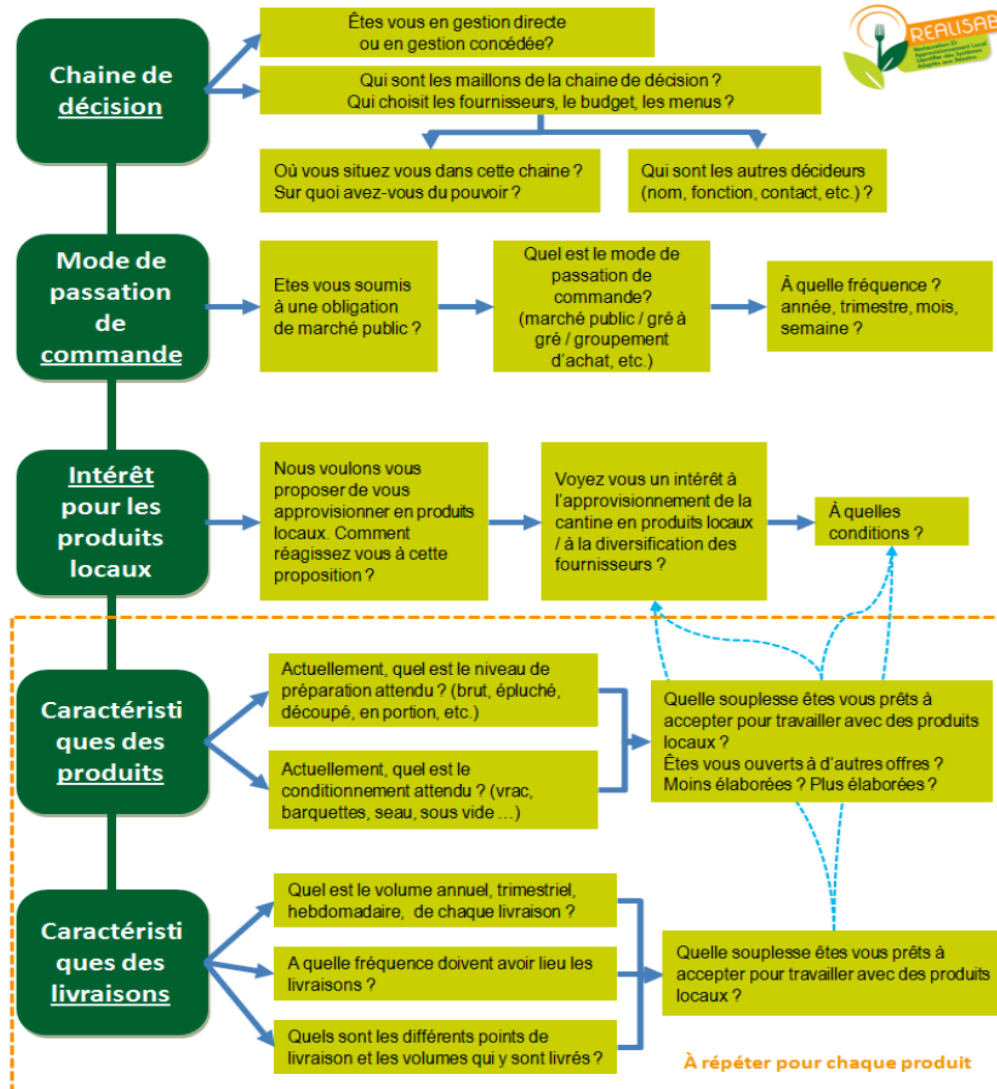


Figure 1 : Grille d'entretien pour une première prise de contact entre un opérateur agricole et une structure de restauration collective sur le sujet de l'approvisionnement en produits locaux

Une grille complète d'étude de marché, pour évaluer les opportunités de partenariat avec un service de restauration hors domicile a par ailleurs été réalisée. En effet, il est nécessaire de bien situer les besoins de l'acheteur potentiel. Il ne s'agit pas de se limiter à des questions sur les volumes commandés mais d'appréhender tous les éléments qui vont intégrer le marché: les règles de décisions, les contraintes administratives, les équipements de l'unité pour recevoir et traiter les produits,... et enfin d'essayer d'évaluer l'intérêt des décideurs (officiels mais aussi opérationnels) pour l'approvisionnement local.

## **2. Définir des systèmes d'organisation et de production adaptés**

Afin de définir des systèmes de production et d'organisation adaptés à la restauration collective (Faraco, 2010), des enquêtes auprès de tous les maillons de la chaîne ont été réalisées : agriculteurs, intermédiaires et restauration collective et ce dans de nombreux territoires. Afin d'avoir une approche globale de ces systèmes, les enquêtes couvraient des aspects techniques, économiques et sociologiques.

Au total, 236 enquêtes ont été réalisées dans une quinzaine de départements avec la répartition suivante : 99 agriculteurs, 44 opérateurs intermédiaires (plate-forme de producteurs, grossiste, prestataire logistique...) et 93 restaurants collectifs. A travers ces enquêtes, 100 exemples de systèmes d'organisation existants ont été analysés dont 50 en vente directe et 50 via un opérateur intermédiaire.

### **2.1 Différentes stratégies d'acteurs et des combinaisons gagnantes**

#### **2.1.1 Les différentes stratégies des agriculteurs mises en évidence**

Stratégie n°1 : l'agriculteur est proactif. Il développe une véritable stratégie de débouché commercial autour de la restauration collective. Il est prêt à modifier son système d'exploitation pour y parvenir.

Stratégie n°2 : l'agriculteur dispose d'un système d'exploitation adapté et souhaite travailler avec la restauration collective, il aura donc peu d'efforts à fournir. La restauration collective est un débouché parmi d'autres.

Stratégie n°3 : l'agriculteur attentiste. Il souhaite vendre à la restauration collective mais son fonctionnement actuel n'est pas adapté et il ne souhaite pas le modifier.

Stratégie n°4 : l'agriculteur opportuniste. Il ne considère pas la restauration collective comme un débouché prioritaire mais plutôt complémentaire. Il saisit des opportunités pour écouler ponctuellement un surplus de marchandise.

#### **2.1.2 Les différentes stratégies des opérateurs intermédiaires**

Stratégie n°1 : la restauration collective est un marché stratégique pour l'opérateur intermédiaire. La restauration collective est un circuit de distribution à fort potentiel, elle peut participer au développement de l'entreprise. En jouant un véritable rôle de médiation entre producteurs et chefs de cuisine/gestionnaires, il est possible de devenir incontournable sur le territoire dans l'approvisionnement en produits locaux.

Stratégie n°2 : la restauration collective est un marché occasionnel pour l'opérateur intermédiaire. La restauration collective est un circuit de distribution ponctuel. Il est une source de diversification et permet de sécuriser l'activité sans que l'entreprise ne cherche à se développer massivement sur ce marché.

Stratégie n°3 : la restauration collective est source de contraintes pour l'opérateur intermédiaire. L'entreprise est plutôt réfractaire à ce marché, trop lourd à gérer et qui n'est pas suffisamment rentable. Elle réalise quelques contrats sporadiques en réponse à une demande politique ou ponctuelle pour de l'évènementiel mais n'a aucune velléité de développer ce circuit.

#### **2.1.3 Les différentes stratégies des restaurations collectives**

Stratégie n°1 : le gérant et le cuisinier sont motivés et proactifs. Le gérant et/ou le cuisinier de l'établissement de restauration collective ont l'habitude de s'approvisionner localement depuis plusieurs années ou ont une forte volonté de se lancer dans cette démarche. C'est une stratégie de l'établissement qui est donc prêt à faire évoluer son fonctionnement et à se donner les moyens pour y parvenir. L'acte de s'approvisionner en local donne du sens à leur métier.

Stratégie n°2 : le gérant et le cuisinier sont intéressés mais sans changer de fonctionnement. Le gérant et/ou le cuisinier de l'établissement de restauration collective veulent cuisiner des produits locaux mais

sans trop modifier leur fonctionnement (gestion, commande, livraison...) et sans y consacrer de temps et de main d'œuvre supplémentaire (lavage, épluchage, désossage...).

Stratégie n°3 : le gérant et le cuisinier sont contraints. Le gérant et/ou le cuisinier est sont contraints par leur hiérarchie ou les élus locaux de s'approvisionner en local. Ils ne sont pas convaincus de la faisabilité, de la rentabilité voire de l'utilité d'introduire des produits locaux dans leurs repas. Un minimum d'efforts est fourni de leur part.

Stratégie n°4 : le gérant et le cuisinier sont opportunistes. Le gérant et/ou le cuisinier propose(nt) ponctuellement des repas thématiques à base de produits locaux (semaine du goût, fêtes...). Leur intérêt est de faire une bonne communication autour de ces événements mais ils ne cherchent pas à installer de démarche dans la durée.

### 2.1.4 Combinaisons des stratégies d'acteurs

L'analyse des combinaisons des stratégies Agriculteur – Opérateur intermédiaire montre que seules trois stratégies combinées aboutissent à des relations pérennes, qui sont de deux types :

- l'opérateur intermédiaire et son fournisseur sont proactifs, un bon développement est en perspective ;
- l'opérateur intermédiaire appuiera l'agriculteur si son produit correspond à la demande de la restauration collective.

Pour analyser le potentiel de développement d'approvisionnement local de la restauration collective dans ces deux cas, nous confrontons dans la Figure 2 les deux stratégies de l'amont (tandem agriculteur/opérateur intermédiaire) aux stratégies du client (la restauration collective).

| STRATEGIE RESTAURATION COLLECTIVE / STRATEGIE AMONT   | Stratégie n°1 : Réelle stratégie d'approvisionnement local  | Stratégie n°2 : Intérêt pour l'approvisionnement local mais ne veut pas trop changer son fonctionnement   | Stratégie n°3 : Approvisionnement local contraint donc pas d'acceptation de changement de fonctionnement  |
|---|---|---|---|
| L'opérateur intermédiaire et son fournisseur sont proactifs, bon développement en perspective                           | Le tandem fournisseur/opérateur intermédiaire trouve un client réceptif et très engagé : potentiel important. | Le tandem fournisseur/opérateur intermédiaire doit s'adapter à son client qui n'est pas prêt à modifier son fonctionnement. Potentiel de développement si l'aval est accompagné dans sa démarche. | S'il n'y a pas de volonté politique ou d'évènement particulier, peu de perspectives de commercialisation. |
| L'opérateur intermédiaire appuiera son fournisseur si son produit correspond à la demande de la restauration collective | La réussite de l'approvisionnement repose sur le professionnalisme de l'opérateur intermédiaire.              | Système fragilisé par l'absence de volonté du client de vouloir s'adapter face à un fournisseur plutôt attentiste, donc versatile   | Peu de perspectives.  |

Figure 2 : Confrontation des stratégies de l'amont (tandem agriculteur/opérateur intermédiaire) et de l'aval

## 2.2 Les facteurs de réussite de l'approvisionnement local de la restauration collective

Les entretiens ont également permis de mettre en évidence les facteurs de réussite suivants lors de la définition des systèmes d'organisation :

- Le relationnel entre les acteurs, leur implication et leur motivation sont les piliers de la réussite (Bottois et al., 2010).
- Le fournisseur inscrit le débouché de la restauration collective dans sa stratégie globale et son système d'exploitation est en adéquation avec les exigences de ce circuit.
- L'approvisionnement local s'inscrit dans la stratégie de la structure de restauration collective qui est prête à s'adapter aux spécificités des fournisseurs locaux.
- La souplesse du dispositif pour tous les acteurs de la chaîne.
- Le partage de la valeur est un gage de satisfaction et de durabilité.
- La valorisation des métiers de la production à l'assiette auprès des convives.
- Le soutien politique et l'accompagnement des acteurs dans leur démarche.

### 2.3 Les points de vigilance

Les points de vigilance synthétisés dans la Figure 3 se structurent autour de trois entrées : économie, territoire/environnement et social/emploi/compétence (CERD, Institut de l'élevage et Trame, 2013).



Figure 3 : Points de vigilance pour une restauration collective durable

### 3. Construire une organisation logistique collective

Passés les premiers contacts entre des producteurs et la restauration collective, une fois les premières commandes livrées, les territoires se posent la question de l'organisation logistique qui leur donnerait les moyens de pérenniser la démarche et de soulager les agriculteurs.

Certains territoires ont monté des projets d'organisation logistique collective : des plates-formes mutualisées ont été mises en place, chacune avec ses spécificités locales, mais aussi des succès et des difficultés riches d'enseignement pour d'autres territoires.

Ce sont ces expériences que le projet Realisab a souhaité recueillir et analyser. 14 plates-formes physiques françaises de livraison de produits agricoles à la restauration collective en circuits de proximité ont été sélectionnées puis étudiées pour en identifier les points forts et les limites. Toutes devaient impliquer des agriculteurs.

Ces travaux ont abouti à un guide destiné aux techniciens chargés d'accompagner des groupes dans l'avancement d'un projet de logistique collective. Ce guide se veut volontairement concret, illustré, de façon à identifier rapidement ce que recouvre le terme « logistique ». Pour être utilisé à bon escient, il nécessite toutefois d'être replacé dans un contexte plus large et de réfléchir à l'échelle du projet.

### 3.1 *Un guide concret détaillant les étapes d'une organisation collective*

Pour livrer les productions des exploitations agricoles aux établissements de la restauration collective, il faut bien sûr des moyens de transport adaptés à ce type de livraison en termes de volume, d'aménagement (caissons en température, bacs, ...), et de tournée. Mais la mise en place d'une logistique efficace ne se limite pas aux camions de livraison. Elle nécessite :

- D'une part une réflexion sur l'ensemble des étapes de la chaîne logistique : l'offre en produits disponibles, la commande, la préparation des livraisons, les livraisons et enfin la gestion des factures ;
- D'autre part une organisation précise des flux physiques et des flux d'information de façon à clarifier la chaîne logistique à chaque maillon.

### 3.2 *Une méthodologie de projet dans laquelle s'insère le guide*

Les travaux montrent qu'il est particulièrement important de construire un projet logistique dans un cadre suffisamment clair. De nombreuses plateformes se sont lancées avec beaucoup de bonne volonté, des subventions, mais peu de connaissance des métiers de la logistique et du commerce.

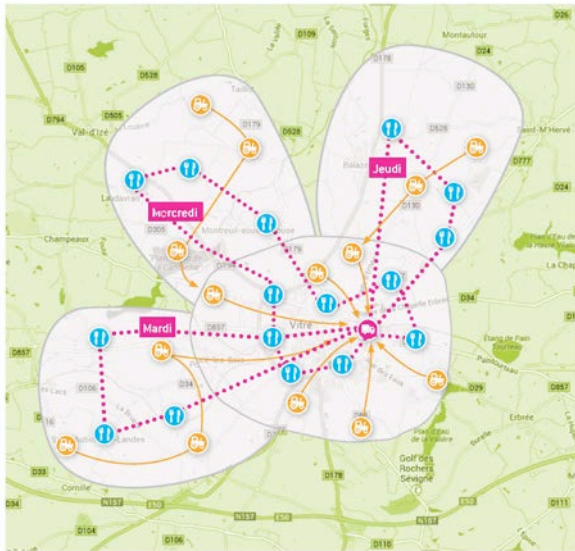
Ont été mis en évidence plusieurs facteurs incontournables pour réussir, notamment :

- **Connaître avec précision l'offre et la demande** produits (y compris en termes de quantités et de prix) avant de concevoir une organisation logistique, l'offre et la demande devant être suffisants pour démarrer une organisation collective. Les potentiels de repas sont souvent un mirage.
- S'entourer au bon moment (calcul de tournées, choix techniques) d'un **expert de la logistique**, éviter d'investir trop vite dans du matériel de stockage et de transport (on peut louer au démarrage).
- Réfléchir aux **conditions de pérennité** de la démarche à long terme en liant fortement logistique et commerce (développement des ventes par du démarchage actif des cantines, possibilité d'évolution du véhicule de transport, ...).

Enfin, la **gouvernance des plateformes**, au démarrage puis dans la durée, nous a interrogés. Celle-ci doit à la fois garantir l'implication de toute la chaîne (du producteur à la cantine) et veiller à laisser suffisamment d'espace de décision aux producteurs (risque de désengagement des producteurs).

### 3.3 *La question de l'échelle du projet de logistique collective*

Le guide logistique aborde la question de l'échelle géographique du projet de logistique collective selon le **principe de la « marguerite »** : la première tournée de livraison est mise en place sur un territoire le plus petit possible (moins de km à parcourir) avec suffisamment de clients pour rentabiliser la tournée (niveau de chargement du camion). C'est le cœur de la marguerite. Un pétale (extension de la première tournée ou territoire d'une nouvelle tournée) suivra si l'activité se développe, puis d'autres (Figure 4).



**Figure 4 :** L'organisation logistique en « marguerite » : cœur de la marguerite et trois pétales

Des collectivités posent souvent la question à l'inverse : « sur notre territoire, nous souhaitons soutenir la mise en place d'une plateforme logistique. Comment s'y prendre ? ». Il faudra dans ce cas commencer par répondre aux deux

questions essentielles suivantes :

- identifier l'offre locale et la demande réelle de la restauration collective sur un territoire moteur qui va constituer le cœur de la marguerite.
- réfléchir à la gouvernance d'une telle structure. Les producteurs souhaitent-ils s'impliquer ?

#### **4. Conseiller la production et les acteurs de la restauration collective pour adapter l'offre et la demande**

Les résultats des connaissances acquises dans le cadre du projet REALISAB ont fait l'objet de fiches conseil destinées à la fois aux acteurs agricoles et aux acteurs de la restauration collective. Ces fiches conseil ont été réalisées, puis testées auprès de territoires nouveaux, avant d'être améliorées et diffusées. Ce travail s'est bâti d'une part à travers l'analyse d'expériences concrètes d'accompagnement des agriculteurs, individuellement ou collectivement, d'autre part à travers un regard croisé entre acteurs de terrain et organismes de développement agricole qui accompagnent les approvisionnements locaux de la restauration collective. Chaque fiche permet d'identifier les freins majeurs et de proposer des solutions. De nombreux exemples et outils sont mis en avant dans ces fiches-conseil.

##### *4.1 Développer un conseil pour les agriculteurs et les opérateurs*

Développer un conseil pour les agriculteurs et les opérateurs suppose d'accompagner ces acteurs vers la restauration collective en développant un débouché fiable et pérenne qui réponde aux attentes locales. Dans ce cadre, il s'agit de créer des **outils de diagnostic et d'accompagnement par rapport à la faisabilité de l'approvisionnement** de la restauration collective sur un territoire défini avec des acteurs donnés. En sus d'une fiche "généralités", des fiches-conseils techniques thématiques ont été réalisées sur les sujets suivants expertisés :

- **Administration des ventes** : cette fiche présente les documents nécessaires à la vente : ceux obligatoires, mais aussi ceux qui présentent un réel intérêt pour le suivi et la gestion des ventes. Cette fiche traite de la norme générale. Chaque producteur devra vérifier qu'il n'y a pas dans sa filière des normes particulières à respecter. De la prise de commande à la facturation, les documents commerciaux utilisés par les entreprises ne doivent pas être établis à la légère. Bons de commande, factures et autres conditions générales de vente obéissent en effet à des règles impératives qui, lorsqu'elles ne sont pas respectées, sont parfois assorties de sanctions pénales.
- **Réglementation sanitaire pour vendre à la restauration collective** : cette fiche s'adresse aux producteurs fermiers. Pour vendre leurs produits à la restauration collective, les producteurs doivent



respecter différentes règles sanitaires, depuis la production en passant par la transformation, le transport et l'étiquetage. De plus, leur atelier doit avoir le statut sanitaire requis.

- **Démarche commerciale** : la démarche commerciale est aujourd'hui un élément incontestable et incontournable pour la réussite d'un projet de vente. Ce type de démarche n'est pas toujours évident pour les agriculteurs individuels ou en collectifs qui souhaitent aborder le marché de la restauration collective. Elle doit s'appuyer sur une bonne connaissance du marché de la restauration collective et une offre adaptée à la demande de ce type de marché.
- **Réglementation du transport des denrées alimentaires** : lorsque l'on s'engage dans une démarche d'approvisionnement en circuit court, l'aspect logistique est un élément capital. L'agriculteur doit se poser un certain nombre de questions qui vont déterminer s'il est en capacité d'assurer lui-même la livraison ou s'il doit faire appel à un prestataire. Qui peut transporter des produits, quelles sont les règles de base du transport, quelle organisation mettre en place.... C'est à toutes ces questions très pratiques que répond cette fiche.
- **Appels d'offre et contrats avec la restauration collective** : cette fiche permet d'identifier les éléments qui permettront de répondre dans de bonnes conditions aux différents types de marché existants. Elle recense les différents types d'acheteur, ainsi que les différents modes de gestion et permet de se poser les bonnes questions : répondre seul ou en groupe, se diriger sur les marchés privés (gré à gré) ou vers la commande publique (appel d'offres).

#### 4.2 Développer un conseil pour les collectivités

Développer un conseil pour les acteurs de la restauration collective (élu, gestionnaire, responsable des achats, cuisinier) pour favoriser l'introduction des produits de proximité dans leur restauration suppose de prendre en compte leurs motivations et leurs contraintes, afin de réaliser un approvisionnement durable. Par un regard croisé entre experts des collectivités et de la restauration et des organismes de développement agricole qui accompagnent ces projets, et basé sur des expériences concrètes d'accompagnement des équipes des collectivités et de la restauration, des fiches conseils ont été réalisées. Les fiches-conseils réalisées traitent des thèmes suivants :

- **Généralités** : la fiche d'introduction rappelle le contexte législatif et les enjeux: éducatif, citoyen, professionnel, d'économie locale, de développement durable et équitable. Conscient de ces multiples enjeux, le législateur a fait évoluer la réglementation. Depuis 2008, le contexte législatif a beaucoup changé : Grenelle de l'environnement (2009), Plan National de l'Alimentation (2010), code des marchés publics (2011), qualité nutritionnelle des repas (2011). Sur ce type de projet, la démarche de travail est le pivot des réalisations. Cette démarche est à programmer dans le temps. Le fonctionnement en mode « projet » permet de définir les objectifs stratégiques et opérationnels, le plan d'action avec les moyens humains et financiers, le plan d'animation avec les étapes, les résultats attendus et leur communication. Le projet nécessite à la fois un portage politique et une analyse technique à différents niveaux : juridique, équipement et moyens humains, disponibilité et qualification de l'offre...
- **Politique alimentaire territoriale** : cette fiche propose quelques définitions et quelques outils de programmation afin de pouvoir partager entre acteurs d'horizon et de métier différents, contributeurs au projet. La notion de qualité, qui est souvent au cœur des débats, y est décrite avec différentes approches : le territoire, le local, la proximité, le produit et ses signes officiels de reconnaissance. Les différents outils de politique publique qui peuvent être utilisés pour introduire l'approvisionnement local sont rappelés : Plan Climat Energie Territorial, LEADER,... L'importance de la concertation territoriale entre tous les acteurs met en avant la nécessaire articulation entre différentes échelles de projet : du micro local au régional.
- **Coût global du repas** : cette fiche explique les différents coûts constituant un repas de collectivités : le coût matière première, le coût facturé au convive et le coût global pour la collectivité

(prenant en compte tous les frais de fabrication d'un repas). Selon les situations, la fabrication du repas comprend des frais d'équipements, de personnel, de livraison de repas, d'animation périscolaire. La part du coût affectée à l'achat de denrées alimentaires varie entre 20 et 50 % du coût global. Des sources d'économie sont connues et déjà appliquées par certaines cuisines : produits fait maison, lutte contre le gaspillage, optimisation du temps de travail, économie de conditionnement et d'emballage, techniques de cuisson, suivi des quantités, gestion du stockage, relation avec les fournisseurs.

- **Marchés et contractualisation** : cette fiche présente les leviers des marchés et la démarche de travail afin d'introduire des produits locaux en restauration collective. Au niveau des marchés publics, la détermination des besoins, la stratégie d'achat (marché à bons de commande, accords cadres, allotissement fin...) sont des éléments essentiels qui rendront possibles la réponse des fournisseurs locaux aux marchés. L'adjudicateur peut s'appuyer sur de nombreux articles du code des marchés publics : article 6 (exigence possible de produits bio ou labellisés), article 14 (conditions d'exécution), article 53 (performances en matière de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture). La démarche de travail est également essentielle : l'adéquation entre le besoin et l'offre locale, l'écriture détaillée du cahier des clauses techniques particulières, la demande d'un mémoire technique sur des critères qualitatifs et de développement durable, le choix des critères d'attribution et leur pondération.
- **Moyens humains et matériels** : travailler avec des produits locaux peut amener les personnels de cuisine à changer leur façon de faire, tel que planifier les menus et anticiper les commandes, transformer plus de produits bruts, s'adapter à la saisonnalité et à la disponibilité du produits.
- **Connaissance de l'offre et des modalités de distribution** : cette fiche explique les différents circuits d'approvisionnement de proximité : l'offre peut venir d'une filière longue de proximité (avec différents intermédiaires indispensables comme des abattoirs ou des ateliers de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> transformation). Elle peut également provenir d'un circuit court (au maximum 1 intermédiaire). Il est important de quantifier la demande et de la comparer à l'offre existante et disponible. Cette offre se doit d'être qualifiée, par les signes d'identification officiels de la qualité et de l'origine, ainsi que les mentions valorisantes, et également la qualité sanitaire, organoleptique et de praticité pour l'utilisateur.
- **Pédagogie - Education** : cette fiche présente différentes expériences de communication. Les messages et les supports sont à adapter en fonction des cibles : les convives (scolaires, salariés d'entreprise, personnes âgés, patients), parents, accompagnants, enseignants, équipe de cuisine, gestionnaire et direction d'établissement.

## Conclusion

Le projet REALISAB a produit un certain nombre d'outils pour accompagner et conseiller les agriculteurs (et leurs organisations collectives) et les collectivités (et leurs établissements de restauration) vers des systèmes d'organisation permettant d'ajuster l'offre et la demande dans l'approvisionnement local de la restauration collective. Les résultats de ce projet se fondent sur l'analyse d'expériences déjà existantes et un très grand nombre d'entretiens auprès des différents acteurs (de la production agricole et de la restauration collective). L'analyse des résultats ne permet pas de dégager de système d'organisation ni de système de production optimal. On observe au contraire une multitude de cas différents existants et un grand nombre de cas particuliers. Les facteurs de réussite et les points de vigilance de chacun de ces systèmes ont été mis en évidence. Il ressort enfin que le schéma gagnant-gagnant est lié à un contexte et n'est pas facilement duplicable à l'identique dans un autre contexte. Ce travail a également permis de souligner d'une part que l'approvisionnement local est encore très peu structuré et les expériences existantes sont très liées à des contextes

particuliers ; d'autre part, contrairement à des idées reçues, qu'il n'existe pas forcément de corrélation entre la taille du fournisseur et le nombre de repas d'une cantine.

L'originalité de ce projet résidait dans le partenariat innovant entre monde agricole et organismes de la restauration collective et le souhait d'aboutir à des outils concrets facilement appropriables par les acteurs de terrain. Cette originalité s'est également traduite lors de la forte diffusion des résultats de ce projet auprès de tous les acteurs concernés au travers de 3 séminaires organisés pendant le temps du projet, des formations qui s'en sont suivies pour le monde agricole et les collectivités et les multiples interventions réalisées auprès d'une diversité d'acteurs. Le projet a par ailleurs permis la constitution d'un réseau de compétences tant au niveau des prescripteurs que des utilisateurs, qu'il conviendra de faire vivre pour poursuivre la dynamique sur ce sujet, et plus largement sur les sujets de projets de territoires autour de la thématique de l'ancrage territorial de l'alimentation.

### Références bibliographiques

Bottois V., Le Velly R., Olivier F., 2010. Produits locaux en restauration collective : quelles rencontres entre offres et demandes? Les Carnets Pro de Liproco, n°3, 12 p

CERD, Institut de l'élevage, Trame, 2013. *Méthodes et approche économique transversale exploratoire*, Elaboration d'un référentiel pour évaluer la performance technique, économique, sociale et environnementale et favoriser le développement des circuits courts de commercialisation, 24 p.

Faraco C., 2010. Manger local dans les cantines du département du Rhône : Modalités d'organisation de la proximité selon les systèmes d'achat. Mémoire de fin d'études, Master 2 Recherche Etudes Rurales, Mention Géographie, Université Lumière Lyon 2, France, 67 p.

Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/>

Pour la citation et la reproduction de cet article, mentionner obligatoirement le titre de l'article, le nom de tous les auteurs, la mention de sa publication dans la revue « Innovations Agronomiques », la date de sa publication, et son URL)