



# **APPROVISIONNER LOCALEMENT LA RESTAURATION COLLECTIVE :**

STRATEGIES DES ACTEURS,  
FORMES D'ORGANISATION  
ET FACTEURS DE REUSSITE.

**RAPPORT COMPLET**

## Existe-t-il des formes d'organisation plus adaptées que d'autres pour approvisionner la restauration collective en produits locaux ? Quels sont les facteurs de réussite et les points de vigilance à prendre en compte ?

Ce rapport complet relate le travail mené en 2013-2014 qui avait pour objectif d'identifier des clés de réponse grâce à des enquêtes de terrain réalisées sur plusieurs territoires de France.

Un fascicule de synthèse est disponible ainsi que 2 fiches technico-économiques (agriculteur et restauration collective) présentant les données brutes (répartition, médiane, écart-type, etc.) issues des enquêtes.

Ces outils sont disponibles sur la page internet du projet : <http://www.franche-comte.chambagri.fr/espace-professionnel/diversification/les-circuits-courts-et-de-proximite/projet-realise.html>

## 1. Méthodologie mise en œuvre

---

### Rappel du contexte, bibliographie, apports du volet 2.1 et partis pris

Le choix initial dans ce volet était d'apporter de la valeur ajoutée au projet en ne se limitant pas à la vente directe à la restauration collective mais en explorant également les différentes organisations plus longues qui se positionnent sur ce marché. Cela implique d'enquêter tous les acteurs du schéma afin d'avoir une analyse globale de la situation.

La bibliographie s'est portée principalement sur quatre projets : le projet Casdar Références Circuits Courts, le projet Liproco, une étude réalisée en Isère sur l'analyse des coûts de revient des exploitations agricole vendant en restauration collective et le projet INOSYS des chambres d'agriculture sur les références des systèmes d'exploitations agricoles. Plusieurs de ces projets étaient encore en cours d'élaboration mais leur approche méthodologique a donné des éclairages des points essentiels. Néanmoins, la méthodologie de ces projets qui consistait à créer des groupes d'experts par filière pour définir des critères permettant de recenser la diversité des exploitations et ainsi créer des typologies n'était pas adaptée à notre situation. En effet, trois facteurs expliquent cette situation :

- La nécessité de prendre en compte des schémas d'organisation impliquant des intermédiaires → des situations beaucoup moins connues et maîtrisées qui rendent difficile la création de typologies à dire d'expert
- Le marché encore assez récent de la restauration collective → des initiatives en nombre encore confidentiel à l'échelle d'un territoire qui limite le choix des expériences à enquêter
- Un temps dédié à ce volet bien moindre que des projets comme le Casdar RCC → une méthodologie qui doit être adaptée au temps affecté.

Par ailleurs, le volet 2.1 de notre projet avait pour objectif, via des enquêtes en ligne remplies par les partenaires, d'émettre des hypothèses sur les systèmes adaptés pour orienter les réflexions de ce volet. L'ambition était d'identifier des caractéristiques qui se dégageraient et qui permettraient d'expliquer la réussite (ou non) d'une expérience d'approvisionnement local. Mais l'analyse des résultats n'a pas permis de dégager de système d'organisation ni de système de production optimal.

On a observé au contraire un grand nombre de cas particuliers sans forcément pouvoir expliquer le succès des démarches avec les critères retenus. Cette première enquête a permis néanmoins de souligner deux points :

- l'approvisionnement local est encore très peu structuré et les expériences existantes sont très liées à des contextes particuliers.
- contrairement à ce qu'on aurait pu penser, il n'existe pas forcément de corrélation entre la taille du fournisseur et le nombre de repas d'une cantine.

Ces résultats ont été utilisés dans ce volet pour permettre notamment de faire le choix de critères plus pertinents. Le compte-rendu du volet 2.1 est disponible en annexe.

Plusieurs partis pris ont été actés pour atteindre les objectifs tout en prenant en compte les ressources disponibles :

- L'approche globale est incontournable pour prendre en compte la complexité des systèmes : technique, économique, sociologique → 2 sous-volets ont ainsi été fusionnés pour que les enquêtes intègrent cette dimension globale
- L'analyse économique de l'exploitation agricole ne peut pas remonter jusqu'au coût de production et doit s'arrêter au prix de vente. En effet, il s'agit d'un travail à part entière qui ne peut pas être réalisé dans le temps imparti. D'autre part, les données de coût de production sont à ce jour peu connues pour les exploitations livrant la restauration collective, elles sont en outre tirées de différentes méthodes de calcul ce qui rend leur interprétation très délicate. Les agriculteurs sont en revanche tout à fait en mesure de fournir un prix de vente → la notion de marge de l'agriculteur (déduite par le différentiel prix de vente et coût de production) ne fera pas partie de l'étude.
- Sélection de produits phare dont le prix sera suivi maillon par maillon jusqu'à la restauration collective afin d'avoir une analyse économique des schémas (en plus de l'analyse technique et sociologique). Par ailleurs, le fait de cibler 4 produits permet d'avoir un nombre de données plus significatif pour chacun d'entre eux. Les produits phare de la restauration collective qui ont été retenus sont la pomme, la pomme de terre, le bœuf bourguignon et le yaourt nature. En effet, il s'agit de produits fréquemment utilisés dans l'ensemble des territoires enquêtés.

### Organisation du volet

L'organisation mise en place pour la réalisation de ce volet a été la suivante :

- Pilotage par la Chambre régionale de Rhône-Alpes
- Constitution d'un petit groupe de travail mobilisé tout au long de l'étude et croisant les compétences des conseillers des chambres d'agriculture aux compétences des chercheurs :
  - CRA Rhône-Alpes, CRA Franche-Comté, CRA Pays de la Loire, ISARA et TRAME
  - Intégration de la Chambre du Rhône et Chambre de la Drôme lors de la phase de création des questionnaires
  - Intégration de la Chambre des Bouches du Rhône et de la Chambre de Savoie Mont-Blanc lors de la phase d'analyse des données
- Mobilisation de l'ensemble des partenaires participant au volet pour la phase d'enquêtes terrain et lors de comités techniques aux étapes clés de l'étude (cf. listing en dernière page)
- Appui d'un statisticien de l'ISARA au démarrage de l'analyse

## Echantillonnage pour la phase d'enquêtes terrain

Afin de réaliser l'échantillonnage, une grille de recensement des cas existants sur les territoires a été créée et diffusée aux partenaires. Les cas recensés ont donc été compilés avec les mêmes informations puis ont été modélisés sous forme de schémas d'organisation.

Trois grands schémas ont émergé de la modélisation des cas recensés :

- 1/ le schéma direct agriculteur – restauration collective
  - 2/ le schéma via un intermédiaire virtuel qui a un rôle « administratif » c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'intervention physique de cet opérateur sur les produits
  - 3/ le schéma via un intermédiaire physique qui a un rôle administratif et de regroupement de l'offre
- Derrière les 2 derniers schémas existent de nombreux types d'opérateur intermédiaire: association, SAS, SCIC, grossiste, coopérative, transformateur, etc.

L'échantillonnage des cas à enquêter parmi le recensement a été fait en prenant en compte :

- la diversité des filières (versus les 4 produits phare)
- la diversité du type de schéma (direct, intermédiaire virtuel, intermédiaire physique)
- un nombre d'enquête suffisamment significatif par croisement « schéma x filière »
- une ancienneté au moins supérieur à 6 mois de la démarche, avec une préférence pour des démarches plus anciennes
- le temps d'enquête disponible par partenaire

## Construction des guides d'entretien

L'appui bibliographique a été très important pour la construction des guides d'entretien, notamment le projet Casdar Référentiels Circuits Courts.

Au vu de la méthodologie qui a été actée, trois guides d'entretien ont été créés :

- guide d'entretien exploitation agricole
- guide d'entretien opérateur intermédiaire
- guide d'entretien restauration collective

Le choix a été fait de créer des questionnaires avec une très large majorité de questions fermées afin de pouvoir les saisir dans un logiciel statistique.

Les parties relatives aux aspects technico-économiques ont été travaillées par des conseillers des chambres d'agriculture. Les aspects sociologiques ont quant à eux été travaillés avec l'ISARA et TRAME. Une phase de test a été réalisée auprès de différents acteurs afin d'évaluer la compréhension et la pertinence des questions posées ainsi que le temps nécessaire à la passation du questionnaire. Des réajustements ont été faits suite à cette phase de tests. Pour chaque question nécessitant un éclairage, il a été pris soin de faire figurer des commentaires destinés aux enquêteurs. Une journée de formation des enquêteurs a eu lieu et lors de laquelle les trois guides d'entretien ont été décortiqués. Un dernier réajustement des guides d'entretien a été fait suite à cette journée pour prendre en compte les remarques des enquêteurs.

Le questionnaire Exploitation Agricole contient 87 questions et nécessite environ 2 heures d'entretien. Les questions sont organisées par rubriques :

- caractérisation de l'exploitation agricole
- commercialisation
- focus sur la restauration collective
- temps de gestion de la commercialisation
- livraison jusqu'au client
- agrément sanitaire
- prestations

- données économiques de la structure
- les produits destinés à la restauration collective
- les motivations
- les clients
- impact/apport de la démarche
- les points forts et points faibles de la vente à la restauration collective
- développement de cette stratégie
- accompagnement
- conclusions

Le questionnaire Opérateur intermédiaire contient 96 questions et nécessite environ 2 heures d'entretien. Les questions sont organisées par rubriques :

- la structure
- les fonctions de la structure
- les moyens humains et matériels
- le financement de la structure
- commercialisation
- focus sur la restauration collective
- temps de gestion de la commercialisation
- gestion de la réception des produits si rôle de centralisation de marchandise
- livraison jusqu'au client
- agrément sanitaire
- prestations
- les produits locaux
- les motivations
- les fournisseurs de produits locaux
- les clients
- impact/apport de la démarche
- les points forts et points faibles de l'approvisionnement local de la restauration collective
- développement de cette stratégie
- accompagnement
- conclusions

Le questionnaire Restauration collective contient 71 questions et nécessite environ 1 heure et demie d'entretien. Les questions sont organisées par rubriques :

- la structure
- moyens humains et matériels
- l'approvisionnement des produits alimentaires
- nature des produits locaux et prix d'achat
- les motivations
- les fournisseurs de produits locaux
- les convives
- impact/apport de la démarche
- les points forts et points faibles de l'approvisionnement local de la restauration collective
- développement de cette stratégie
- accompagnement
- conclusions

### Organisation des enquêtes et des saisies, choix du logiciel de traitement

Les enquêteurs ont disposé de 3 mois et demi pour réaliser leurs entretiens (chaque territoire avait au maximum une vingtaine d'enquêtes). Chaque territoire était autonome pour l'organisation de ses enquêtes à effectuer.

La CRA Pays de la Loire était chargée de centraliser les questionnaires et les saisir dans l'outil statistique Sphinx. Elle a ainsi centralisé et saisi l'ensemble des questionnaires et a généré les extractions des données pour la phase d'analyse.

### Traitement des données : organisation, choix des traitements et analyses

Le choix a été fait de s'appuyer sur un statisticien de l'ISARA pour démarrer les analyses et orienter le travail. L'objectif recherché était de classer les catégories d'acteurs (agriculteur, intermédiaire, restauration collective) selon leur situation : situation fragile, situation correcte mais qui peut être améliorée, situation qui fonctionne bien. Pour cela, la méthode du scoring a été utilisée, qui consiste à identifier des critères participant à la notion de « réussite » et de leur attribuer un score.

Pour l'analyse des schémas complets (vente directe ou vente via intermédiaire), il s'agissait de mettre en regard le positionnement (sur l'échelle de la réussite) des différents acteurs participant au schéma.

Des groupes ont ainsi été formés par la méthode statistique d'analyse en composantes principales (ACP). Chaque groupe est constitué d'un ensemble d'individus statistiquement semblables, c'est-à-dire que leur situation et leur démarche sont comparables. Il s'agit donc ensuite de comprendre ce qui explique la nature de ces groupes, quels sont leurs facteurs de réussite ou d'échec, les points de vigilance repérés.

### Synthèse

L'analyse nous a confortés dans notre décision de fusion des sous-volets car l'approche globale (technique, économique et sociale) est incontournable pour comprendre les schémas en situation fragile et ceux qui fonctionnent mieux.

Le nombre d'enquêtes réalisées a apporté une matière très riche et l'adéquation entre la construction des questionnaires et leur saisie possible dans Sphinx facilite la manipulation des données. L'appui d'un statisticien a également permis d'utiliser d'autres outils statistiques performants.

## 2. L'échantillon d'enquêtes

---

### Nombre d'enquêtes réalisées

Au total, ce sont 236 enquêtes qui ont été réalisées dans une quinzaine de départements avec la répartition suivante :

- 99 agriculteurs
- 44 opérateurs intermédiaires  
(plateforme de producteurs, grossiste, prestataire logistique...)
- 93 restaurants collectifs



Ces acteurs forment 100 schémas d'organisation dont :

- 50 schémas en vente directe
- 50 schémas via opérateur intermédiaire



83% des schémas sont complets.

### Profils des individus enquêtés

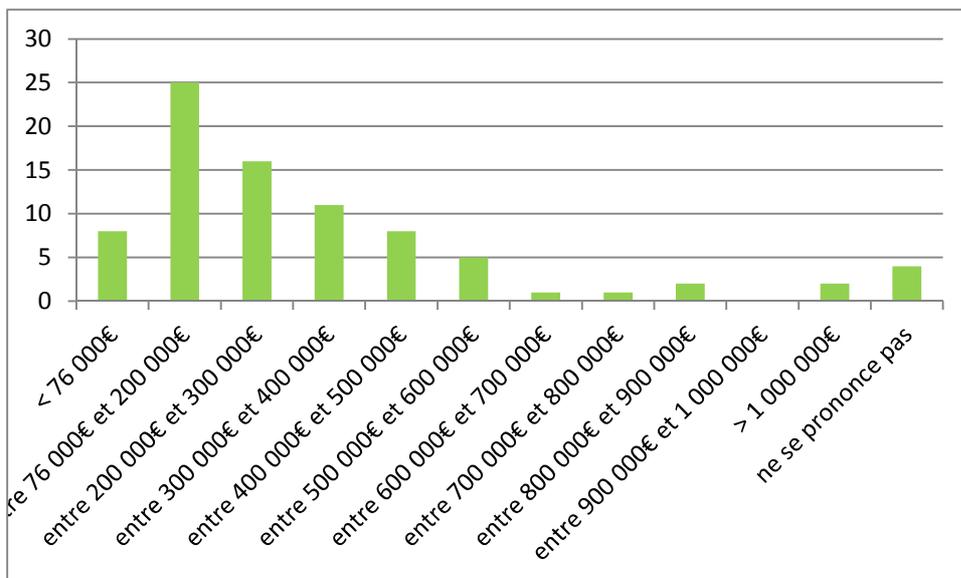
Il est important de noter que la grande majorité des enquêtes a été effectuée par des conseillers de Chambre d'agriculture. L'identification des individus s'est donc naturellement portée sur les acteurs connus des Chambres d'agriculture. La représentativité de l'échantillon est donc à prendre avec précautions.

Les 2 fiches technico-économiques Agriculteurs et Restauration Collective apportent une vision précise des profils des enquêtés. Par ailleurs, l'extraction complète de Sphinx est disponible en annexe. Les graphiques suivants donnent quelques informations mais vous devez vous reporter aux documents cités ci-dessus pour davantage de précisions.

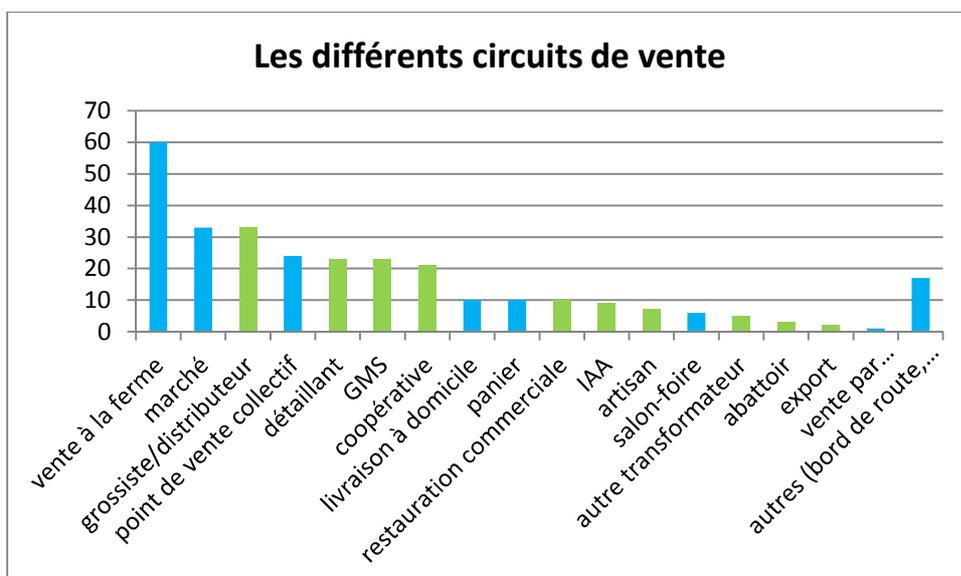
### Les 99 agriculteurs :

SAU médiane : 80 ha (de 4ha à 270ha)

Chiffre d'affaires de l'exploitation :



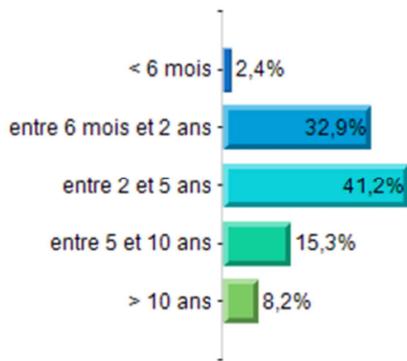
Circuits de vente :



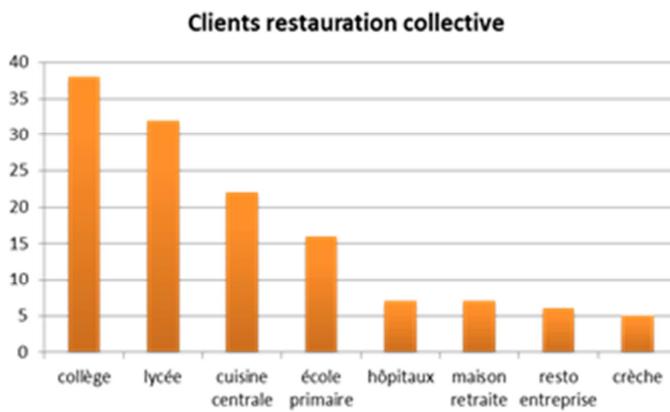
Vente des produits phares à la restauration collective :

- pomme : 34%
- pomme de terre : 25%
- yaourt : 25%
- bourguignon : 21%

Depuis combien de temps vendent-ils à la restauration collective?



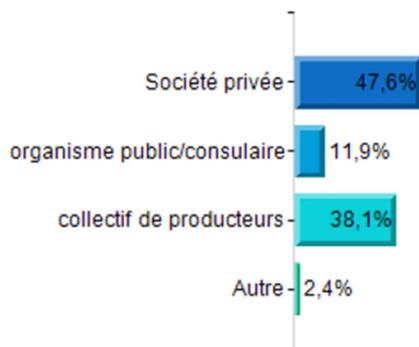
Leurs clients restauration collective :



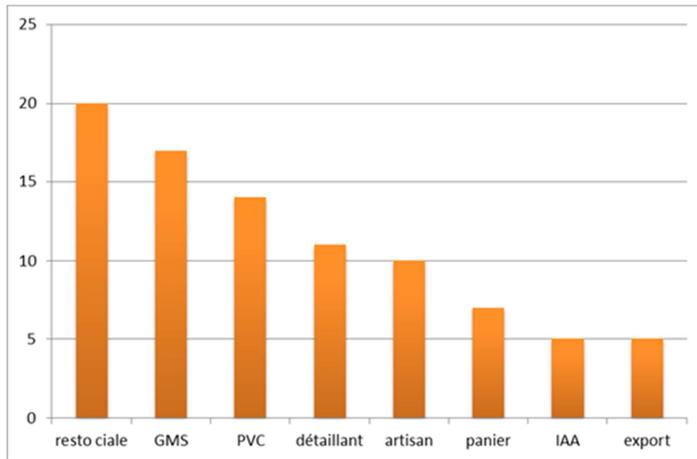
**Les 44 opérateurs intermédiaires :**

Le nombre de salariés médian : 7 ETP

Le type de structure :



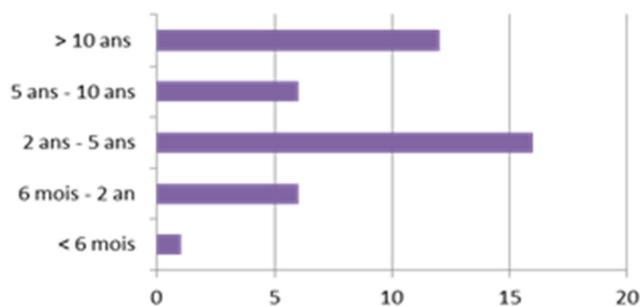
Leurs autres circuits de vente :



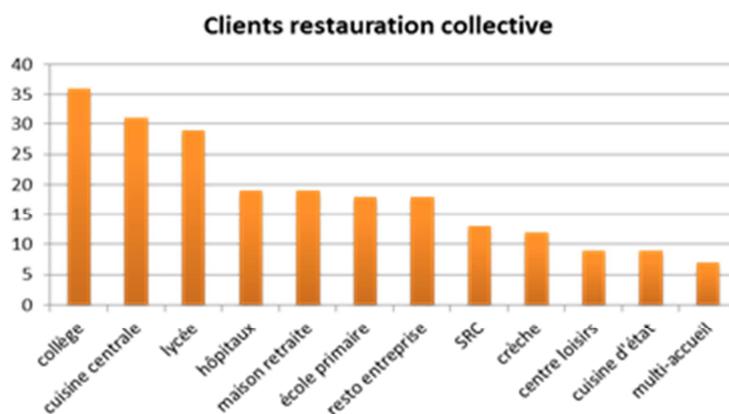
Vente des produits phares à la restauration collective :

- pomme : 45%
- pomme de terre : 40%
- yaourt : 33%
- bourguignon : 38%

Depuis combien de temps vendent-ils à la restauration collective?



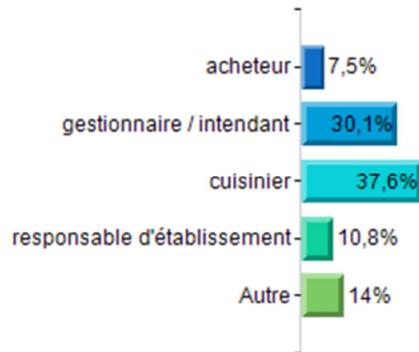
Leurs clients restauration collective :



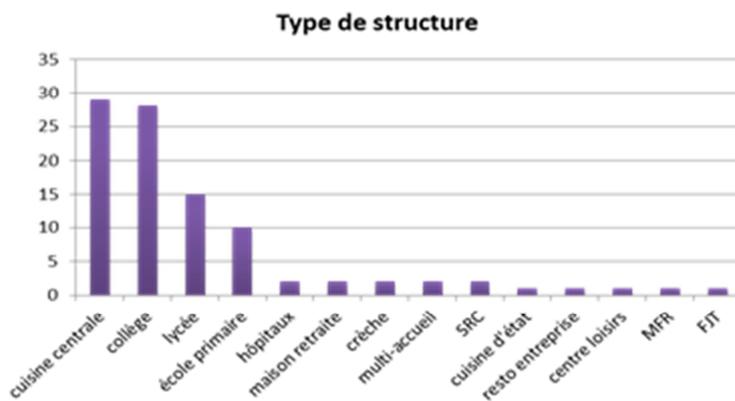
### Les 93 restaurations collectives :

17% des structures enquêtées sont privées.

Fonction de la personne enquêtée :



Type de restaurant collectif :



Nb médian de repas / jour : 540 (de 34 à 16 000, moy=1350)

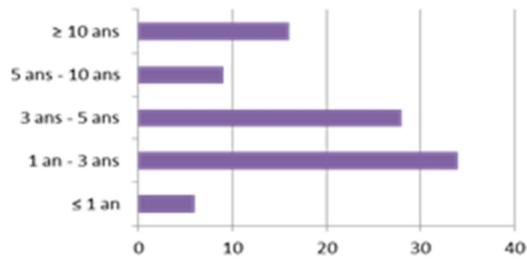
58% font parties d'un groupement d'achats dont :

- 93% pour les produits laitiers frais
- 87% pour la viande fraîche
- 46% pour les légumes frais
- 44% pour les fruits frais

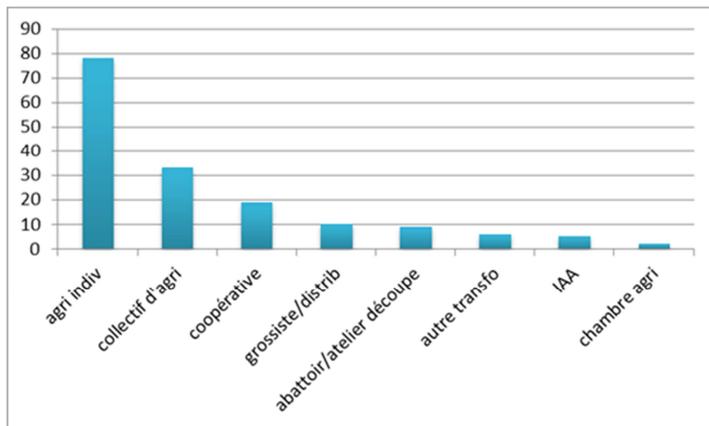
Achat des produits phares en local :

- pomme : 57%
- pomme de terre : 42%
- yaourt : 52%
- bourguignon : 42%

Depuis quand achètent-ils en local?



Qui sont leurs fournisseurs de produits locaux?



L'ensemble des données brutes issues de l'analyse statistique Sphinx sont disponibles en annexe. Deux fiches technico-économiques ont également été créées avec les données Exploitation agricole et Restauration collective.

### 3. L'analyse des groupes statistiques

---

La méthodologie a consisté à classer les catégories d'acteurs (agriculteur, opérateur intermédiaire, restauration collective) selon leur situation : situation fragile, situation correcte mais qui peut être améliorée, situation qui fonctionne bien. Pour cela, la méthode du scoring a été utilisée, qui consiste à identifier des critères participant à la notion de « réussite » et de leur attribuer un score.

Pour l'analyse des schémas complets (vente directe ou vente via intermédiaire), il s'agissait de mettre en regard le positionnement (sur l'échelle de la réussite) des différents acteurs participant au schéma. Des groupes ont ainsi été formés par la méthode statistique d'analyse en composantes principales (ACP). Chaque groupe est constitué d'un ensemble d'individus statistiquement semblables, c'est-à-dire que leur situation et leur démarche sont comparables.

L'analyse synthétique de chacun des groupes constitués est présentée ci-dessous.

#### Les 3 groupes d'agriculteurs

##### ***Groupe 1 (7 individus) – les insatisfaits***

###### **Profil**

Les exploitants vendent le plus souvent sur leur exploitation et auprès de grossiste en plus de la restauration collective. Les  $\frac{3}{4}$  ont une expérience de moins de 2 ans et les collègues sont leurs clients principaux. La livraison est assurée par eux-mêmes et le nombre de circuits de commercialisation médian est de quatre.

###### **Motivation**

La motivation première reste « la valeur éthique » que véhicule ce nouveau débouché. Ils sont également sensibles à l'ouverture sociale et à la préservation de l'agriculture locale. Leur motivation globale reste fragile notamment due aux faibles volumes commercialisés.

###### **Points forts - facteurs de réussite**

La livraison est assurée par eux même et ils utilisent un véhicule déjà amorti.

Ces exploitations sont diversifiées par leur mode de commercialisation (vente directe et circuit long).

Ils ont pu bénéficier au démarrage d'un accompagnement d'un organisme de développement.

###### **Points faibles et points de vigilance**

La restauration collective achète peu de produits locaux et quand elle le fait, les prix sont peu rémunérateurs.

La partie logistique peut être chronophage et démotivante. Une surcharge de travail mal anticipée peut également démotiver (changement d'organisation...). L'implication des agents des cantines nécessite une réelle attention.

##### ***Groupe 2 (35 individus) – les pessimistes engagés***

###### **Profil**

Plus de la moitié vendent sur des marchés de détails mais aussi à des grossistes ou détaillants.

La livraison est majoritairement assurée par leur soin. La plupart intègre la livraison dans une tournée déjà existante. Le nombre de circuits de commercialisation médian est de quatre.

Les 3/4 commercialisent principalement à des collèges et lycées et pratiquent cette activité depuis plus de 2 ans.

#### **Motivation**

Les agriculteurs veulent contribuer à une alimentation meilleure dans les cantines mais aussi favoriser le maintien d'une agriculture locale.

#### **Points forts - facteurs de réussite**

La livraison est assurée par eux-mêmes. Les exploitations sont diversifiées par le mode de commercialisation (vente directe et circuit long).

L'accompagnement au démarrage par des organismes de développement leur a permis d'anticiper les difficultés.

#### **Points faibles et points de vigilance**

La saisonnalité « agricole » peut être en décalage avec les besoins de la clientèle comme pour les établissements scolaires fermés en période estivale. Certains agriculteurs ont peur qu'il ne s'agisse que d'un effet de mode. Le faible prix de vente et le manque de volume reste un frein pour certains.

### ***Groupe 3 (43 individus) – les ambitieux***

#### **Profil**

Il s'agit d'exploitations de taille moyenne voire grande, la SAU médiane est de 80ha. La vente à la ferme est un circuit significatif. Plus de la moitié pratiquent la vente à la restauration collective depuis plus de 2ans.

Le nombre de circuits de commercialisation médian est de quatre.

#### **Motivation**

Leur motivation est basée principalement sur l'activité économique : augmentation des flux, diversification de la clientèle... Sans oublier cet attachement commun aux valeurs éthique de l'approvisionnement en restauration collective.

#### **Points forts - facteurs de réussite**

Un bon relationnel avec les agents de la cantine et plus particulièrement avec les chefs de cuisine facilite l'accès aux produits et contribue à la pérennité de l'action dans le temps. L'implication et la motivation du groupe contribue largement au bon fonctionnement de cette activité.

#### **Points faibles et points de vigilance**

Les prix pratiqués dans les établissements scolaires peuvent être un élément bloquant et doit être appréhendé en amont. Dans les cantines de petite capacité, les volumes sont peu significatifs.

L'approvisionnement de la restauration collective, mal organisé, peut être chronophage et donc peu rémunérateur. La majorité de la clientèle est scolaire et implique une fermeture des cantines pendant les vacances, la saisonnalité notamment des fruits et légumes vient en décalage avec la demande.

## Les 3 groupes d'opérateurs intermédiaires

### **Groupe 1 (5 individus) : les réfractaires**

#### **Profil**

Sociétés privées à 80%, ce sont de petites structures puisqu'elles emploient en moyenne 11,5 ETP. Ils déclarent 2,28 circuits de distribution en moyenne : restauration collectives (100%), artisans (20%) et GMS (40%). Ils pratiquent la restauration collective depuis plus de 10 ans (60%) et ont rapidement intégrés les produits locaux (depuis 10 ans : 75%). Ils livrent principalement les écoles primaires, les collèges et les lycées. Ils ont choisi leurs fournisseurs en fonction de la relation, la proximité géographique, du choix et de la qualité. Enfin, seulement 20% d'entre eux ont été accompagnés dans leur démarche.

#### **Motivations**

Leurs motivations sont faibles. En effet, ils trouvent ce circuit non rentable à 100% et ne pensent même pas qu'il sera rentable un jour. Les volumes sont trop faibles, les produits trop chers, la charge de travail est supérieure et il y a de nombreux problèmes de gestion avec les fournisseurs. De plus, les clients sont trop exigeants même si les relations sont jugées bonnes. Cependant, ce marché représente pour eux un moyen de développer leur chiffre d'affaires (qui varie de 6K€ à 2600 k€ /an), proposer une meilleure alimentation aux convives, développer l'agriculture locale (80%) et diversifier leur clientèle (60%).

#### **Points forts/points faibles**

Les sondés reconnaissent l'effet développement durable et l'impact sur le tissu économique local. Ils saluent également l'accompagnement des différents partenaires et le financement public parfois existant. Les freins cités, eux, sont beaucoup plus nombreux (surcharge de travail, prix, adaptation) et pointent un certain nombre de besoins.

#### **Facteurs de réussite**

Identification de l'offre, mieux définir les besoins, acheter des équipements adaptés et surtout pérenniser les politiques de soutien financier sont autant de points soulignés par les sondés.

### **Groupe 2 (16 individus) : les convertibles**

#### **Profil**

Groupe plus hétérogène : sociétés privées à 53% et collectifs de producteurs à 40% ce sont des structures plus importantes que précédemment puisqu'ils emploient en moyenne 20,5 ETP. Ils déclarent 4,27 circuits de distribution en moyenne : restauration collectives (93%), artisans (66%), GMS (60%) et grossistes (46%). Leur activité est plus récente puisqu'ils pratiquent la restauration collective depuis 2 à 10 ans (59%) et ont rapidement intégré aussi les produits locaux (2 à + de 10 ans : 86%). Ils livrent principalement les collèges (80%), les lycées (60%), les hôpitaux (40%) et les restaurants d'entreprises (33%). Ils ont choisi leurs fournisseurs pour la proximité géographique, la qualité des produits, leur gamme et leur prix. Le tiers d'entre eux ont été accompagnés par une collectivité (75%) et/ou un organisme de développement agricole (50%).

#### **Motivations**

Ce marché représente pour eux un moyen de diversifier leur clientèle (86%), développer leur chiffre d'affaires (71%) qui est en moyenne de 220 K€/an pour les produits locaux, rentabiliser leurs tournées de livraison (64%) et sécuriser leurs débouchés (43%). Enfin, seulement 20% d'entre eux

ont été accompagnés dans leur démarche. Le soutien à l'agriculture locale (93%), les retombées sur la notoriété (93%) et l'image (93%) sont également une bonne motivation.

#### **Points forts/points faibles**

Sensibilisation du public à l'alimentation saine, exploitation du savoir-faire local. Les sondés voient dans ce circuit une garantie de paiement et un dispositif souple en raison du peu de besoin de formalisation officielle. Cette absence de contractualisation peut devenir une contrainte, car aucun recours en cas de problème. Les délais des commandes sont parfois longs, la météo peut s'en mêler et faire varier le coût des produits. Enfin, il faut souligner que les types de restauration collective sont souvent d'origine scolaire, ce qui peut engendrer une très grande irrégularité des commandes.

#### **Facteurs de réussite**

La souplesse de la contractualisation.

### **Groupe 3 (23 individus) : les « acquis à la cause »**

#### **Profil**

Groupe le plus important en nombre : 23 structures. Groupe homogène : 39% de sociétés privées et 39% de collectifs de producteurs. Apparition d'une nouvelle catégorie : organisme consulaire/public (17%). Ce sont des structures très importantes puisqu'elles emploient en moyenne 23 ETP. Ils déclarent un peu moins de circuits de distribution : 3,39 à savoir la restauration collective (56%), la restauration commerciale (48%), la GMS et les grossistes (30%). Leur activité est la plus ancienne puisqu'ils pratiquent la restauration collective depuis au moins 2 ans pour 83% d'entre eux. Ils livrent principalement les collèges (91%), les lycées (74%), les maisons de retraites (52%), les hôpitaux et les restaurants d'entreprises et les écoles primaires (48%). Ils ont choisi leurs fournisseurs pour la qualité des produits, la proximité géographique, leur relation avec les fournisseurs et le prix. 41% d'entre eux ont été accompagnés au démarrage par un organisme de développement agricole (62,5%).

#### **Motivations**

Ce marché présente pour eux la possibilité de développer leur chiffre d'affaires (qui est de 243 K€/an en moyenne pour les produits locaux), d'améliorer la qualité des aliments pour les convives, d'améliorer leur image et de sécuriser leur débouchés en diversifiant leur clientèle. Mais fait unique dans les trois groupes, 100% des sondés sont d'abord sensibilisés au développement durable et au soutien à l'agriculture locale.

#### **Points forts/points faibles**

Émergence de travaux collectifs au niveau du territoire, relocalisation des débouchés agricoles qui offrent de ce fait une belle vitrine de la production aux convives (sensibilisation). Là encore, il reste des freins : lourdeur administrative lors de l'appui, manque de financement, absence réelle de structuration, organisation plus difficile, pas forcément de plateforme logistique (multiplication des fournisseurs), prix souvent au-dessus du marché ; gamme de produits réduite, manque de connaissances commerciales chez les producteurs, fonction d'intermédiaire "compliquée", difficultés liées à l'accès aux marchés publics et la concurrence conséquente sur les appels d'offre avec les filières industrielles.

#### **Facteurs de réussite**

Ne pas négliger la dimension sociale ((ré)insertion) qui peut être un levier important tant au niveau de l'image que des retombées économiques.

## Les 3 groupes de restauration collective

***Groupe 1 (6 individus) : une restauration collective qui développe l'approvisionnement local sans rien en attendre***

### **Profil**

Les chefs cuisiniers ou les gestionnaires de la restauration collective ont été amenés à développer leurs approvisionnements en produits locaux parce qu'un élu ou un responsable hiérarchique le leur a demandé. Ils se lancent donc dans cette démarche mais sans trop de convictions. Pour tous, cela fait moins de 3 ans qu'ils se sont lancés dans la démarche.

66 % d'entre eux ont été accompagnés par une collectivité mais il faut noter que les chefs cuisiniers ou les gestionnaires restent très autonome.

### **Motivations**

L'enjeu premier reste de répondre à une demande politique d'un élu ou à une démarche stratégique choisie par l'entreprise pour communiquer sur la démarche. On peut dire ainsi qu'il n'y a pas de réelle motivation pour développer le travail de l'approvisionnement des produits locaux !

### **Points forts - facteurs de réussite**

Les démarches sont généralement accompagnées par des personnes qui ont une réelle conviction pour le sujet.

S'ils ne sont pas forcément convaincus par la possibilité d'augmenter la part de produits locaux, cuisiniers ou gestionnaires sont satisfaits de la relation avec les agriculteurs.

### **Points faibles et points de vigilance**

Ces restaurations collectives fonctionnent en groupement d'achats et ont donc peu de possibilités pour intégrer du produit local. Même s'ils leur est possible de faire quelques achats en gré à gré, les produits locaux devront être compétitifs vis-à-vis des produits des fournisseurs grossistes actuels sur le prix, les calibres, les conditions de commande et de livraison.

***Groupe 2 (21 individus) : une restauration collective qui souhaite développer l'approvisionnement des produits locaux mais qui reste mitigée sur les résultats***

### **Profil**

Les gestionnaires ou cuisiniers des établissements pratiquent déjà l'approvisionnement en produits locaux depuis en moyenne 3 ans. Environ 10 % de leur approvisionnement est d'origine locale. Ces personnes ne souhaitent pas spécialement se faire accompagner car ils savent quels agriculteurs contacter et comment procéder pour s'approvisionner localement.

### **Motivations**

Cette démarche est soutenue et est à l'origine des convives ou des parents d'élèves. Réussir à développer les approvisionnements locaux pour répondre à cette demande les motive. Ils veulent contribuer à une alimentation meilleure dans les cantines mais aussi valoriser leur travail.

### **Points forts - facteurs de réussite**

Les établissements de ces groupes sont plutôt privés, mais il y a aussi quelques établissements publics avec une certaine autonomie leur permettant de choisir leurs fournisseurs et de réaliser une partie de leurs repas. Leur motivation commune est de travailler des produits de qualité.

### **Points faibles et points de vigilance**

Malgré cette volonté, cuisiniers et gestionnaires ne pensent pas (en tout cas au départ) que la démarche d'un accompagnement leur permettra de développer la part de produits locaux dans leur repas. Pour eux il y a un problème d'offre. Ces établissements ne communiquent pas sur leurs 10 % d'approvisionnement moyen en produits locaux, alors que cela pourrait leur donner des retours positifs et des encouragements de la part des convives.

**Groupe 3 (66 individus) : une restauration motivée et consciente du potentiel de développement de l'approvisionnement en produits locaux.**

### **Profil**

Ce groupe regroupe l'ensemble des établissements qui s'approvisionnent en produits locaux depuis plus de 10 ans soit 21 %. Il est composé en général d'établissements qui sont convaincus par la démarche et qui souhaiteraient développer leur part de produits locaux dans leurs menus. Ils s'adaptent à l'offre disponible. Enfin ils sont soutenus dans leur démarche par les convives.

### **Motivations**

Les cuisiniers et gestionnaires des établissements souhaitent pérenniser ce qu'ils ont réussi, s'approvisionner régulièrement (par exemple un repas par semaine) mais également faire encore mieux. Ce qui les intéresse dans la démarche est de pouvoir échanger et mutualiser les pratiques avec d'autres confrères. Ils aimeraient également communiquer sur leur démarche pour mettre en valeur leur métier de cuisinier.

### **Points forts - facteurs de réussite**

Les établissements ont la possibilité de choisir une partie de leurs fournisseurs et de passer des petits marchés hors appels d'offre voir même de faire du gré à gré.

Aucun d'entre eux n'exprime le fait que le prix des produits locaux est un problème au développement de la démarche. Ils ont en effet plusieurs astuces pour « gommer » l'effet prix sur la composition des menus (lissage des coûts au mois plutôt qu'au repas...).

Enfin TOUS savent faire.

### **Points faibles et points de vigilance**

Les achats de produits locaux ne sont pas sécurisés par un contrat avec les producteurs ce qui freine sûrement de nouveaux producteurs à se lancer, sur un critère de régularité. Sans accompagnement, les cuisiniers et gestionnaires expriment des difficultés à trouver une nouvelle offre. Enfin ils regrettent que l'offre agricole locale ne soit pas plus structurée.

## **Les 6 groupes de schémas en vente directe**

**Groupe 1 (18 individus) : les deux parties sont satisfaites sans être enthousiastes**

### **Profils :**

#### **Agriculteurs**

Les filières dans lesquelles s'inscrivent ces agriculteurs sont très variées.

80% vendent à la ferme, les 2/3 vendent en coopérative et 40% à des grossistes et en GMS → combinaison de circuits courts et circuits longs pour beaucoup d'entre eux.

44% sont en GAEC et le nombre d'ETP moyen est de 4.

Ils n'ont pas fait d'investissement ni modifié leur gestion pour vendre à la restauration collective.

Presque la moitié a été accompagnée au démarrage par un organisme de développement agricole ou une collectivité.

89% n'ont pas de contrat avec la restauration collective.

#### Restaurations collectives :

Ils ont une part d'approvisionnement local élevée par rapport à la moyenne de l'échantillon : 18% de leurs approvisionnements.

15/18 sont des structures publiques (dont 5 cuisines centrales, 6 collèges et 4 lycées), la moyenne des ETP=11.

La moitié a été accompagnée au démarrage par un organisme de développement agricole ou une collectivité.

La démarche a pu être portée aussi bien par le gestionnaire que l'équipe de cuisine ou la direction.

Ces restaurations collectives attendent de leurs fournisseurs locaux de la qualité, une traçabilité et un respect des exigences de livraison.

#### **Motivations :**

Les agriculteurs sont particulièrement motivés par des questions de revenu : développer le chiffre d'affaires, mieux valoriser certains produits, diversifier leur clientèle, sécuriser leurs débouchés. Ils sont également sensibles aux valeurs éthiques de cette démarche : améliorer la qualité de l'alimentation des enfants, maintenir une agriculture locale, participer au développement durable. Enfin, ils souhaitent rentabiliser leur tournée de livraison.

Les restaurations collectives sont intéressées par l'impact positif de cette démarche sur leur notoriété et souhaitent obtenir la reconnaissance des parents. Elles sont également sensibles à l'amélioration de la qualité des produits et donc de l'alimentation des enfants. Enfin, le développement durable et le maintien d'une agriculture locale les motivent.

#### **Facteurs de réussite :**

Agriculteurs : bonne intégration dans système existant → peu d'efforts à fournir.

Agriculteurs : valorisation économique satisfaisante.

Relations sereines entre les deux parties.

Dynamique de valorisation côté restauration collective : savoir-faire, métier, qualité produit et agriculture locale.

#### **Points de vigilance :**

La qualité produit doit être irréprochable.

La logistique et la gestion ne doivent pas se complexifier ni pour l'agriculteur ni pour la restauration collective car sinon le système peut se dégrader.

#### **Marge de progrès :**

Apports d'outils de communication, de valorisation pour la restauration collective.

**Groupe 2 (12 individus): les agriculteurs sont satisfaits (pour certains c'est un véritable débouché stratégique, pour d'autres un simple débouché complémentaire) mais pas la restauration collective**

### **Profils :**

#### Agriculteurs

La moitié des agriculteurs sont en filière viande/lait et l'autre moitié en filière fruits/légumes.

Tous ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 000€ annuel.

Tous vendent à la ferme, 7/12 vendent aussi à des grossistes et 5/12 en coopérative.

Leur SAU varie de 10 à 116ha et ils emploient en moyenne 4.6 ETP.

Ils n'ont pas investi ni modifié leur gestion pour cette clientèle mais en revanche, ils ont modifié leur logistique et ils déclarent que cela leur demande plus de travail.

Seulement 1/3 a été accompagné au démarrage, par un organisme de développement agricole.

#### Restaurations collectives

9/12 sont des structures publiques, la moitié est des cuisines centrales et l'autre moitié des cuisines autonomes.

Le gestionnaire et/ou l'équipe de cuisine est à l'origine de la démarche.

Leurs attentes vis-à-vis de leurs fournisseurs locaux sont avant tout la qualité des produits puis la qualité de la relation et le respect des exigences de livraison.

8/12 ont des contrats avec leurs fournisseurs locaux dont 7 sont des accords oraux.

Ils n'ont pas investi pour cette démarche et cela ne les a pas incités à développer leur gamme de produits.

5/7 ont été accompagnés.

### **Motivations :**

Les motivations des agriculteurs sont très nombreuses :

- Motivations sur le revenu : développer le chiffre d'affaires, mieux valoriser certains produits, diversifier leur clientèle, sécuriser leurs débouchés, avoir un flux d'activités régulier
- Motivations éthiques : améliorer la qualité de l'alimentation des enfants, maintenir une agriculture locale, participer au développement durable
- Motivations de reconnaissance : améliorer l'image et la notoriété de la structure
- Et également optimiser leur tournée de livraison ou encore s'inscrire dans une filière locale et avoir plus de liens avec d'autres entreprises du territoire

Les restaurations collectives sont quant à elles intéressées par l'impact positif de cette démarche sur leur notoriété et souhaitent obtenir la reconnaissance des parents. Elles sont également sensibles à l'amélioration de la qualité des produits et donc de l'alimentation des enfants. Enfin, le développement durable, le maintien d'une agriculture locale et le lien avec les entreprises locales les motivent.

### **Facteurs de réussite des agriculteurs:**

Le débouché de la restauration collective intégré dans le système, dans leur tournée de livraison, ils ont adapté leur logistique quand c'était nécessaire.

La démarche est rentable pour eux et elle n'a pas nécessité d'investissement.

### **Marge de progrès :**

Accompagner la restauration collective au changement :

- Lissage du coût matière
- Optimisation logistique
- Meilleure identification de l'offre

***Groupe 3 (8 individus): les deux parties sont satisfaites mais la restauration collective reste prudente sur les perspectives de développement***

**Profils :**

Agriculteurs

La majorité fait de l'élevage, avec beaucoup de laitier.

Les ¾ vendent à la ferme, leurs autres circuits de vente sont très variables avec une tendance plutôt à la vente directe.

Leur SAU est de 4.5 à 160ha avec une moyenne de 100ha. Ils emploient en moyenne 2.7 ETP.

Ils n'ont pas modifié leur gestion pour ce débouché mais cela leur demande plus de travail.

Un seul agriculteur a été accompagné au démarrage.

Restaurations collectives

Ce sont uniquement des structures publiques dont 2 cuisines centrales, 2 collèges, 2 lycées, 1 primaire, 1 structure multi-accueil.

Elles emploient en moyenne 13 ETP.

Leurs attentes vis-à-vis de leurs fournisseurs locaux sont le prix, la qualité et la fraîcheur.

Elles n'ont pas fait d'investissement mais cela leur demande plus de travail.

La moitié a été accompagnée au démarrage, par un organisme de développement agricole ou une collectivité.

Les gestionnaires sont majoritairement à l'initiative de la démarche.

**Motivations :**

Les motivations des agriculteurs sont avant tout éthiques : améliorer la qualité de l'alimentation des enfants, maintenir une agriculture locale, participer au développement durable. Les motivations liées au revenu suivent de près : développer le chiffre d'affaires, mieux valoriser certains produits, diversifier leur clientèle, sécuriser leurs débouchés, avoir un flux d'activités régulier. Enfin, certains l'ont fait en réponse aux sollicitations des élus.

Les restaurations collectives souhaitent améliorer la notoriété de leur structure, la qualité des produits et l'alimentation des enfants. Elles sont également motivées par les aspects de développement durable et de maintien de l'agriculture locale.

**Facteurs de réussite :**

L'implication des élus, soutien politique.

Les agriculteurs et la restauration collective partagent les mêmes motivations éthiques qui sont moteurs.

La démarche est rentable pour les agriculteurs, ils ont augmenté leurs revenus et ont développé un nouveau débouché.

La démarche est adaptée pour la restauration collective et elle est valorisante.

Les deux parties entretiennent de très bonnes relations.

**Points de vigilance :**

La charge de travail et les complications pour la restauration collective peuvent remettre en question la satisfaction.

L'offre : la peur du manque et la spécification technique

Prix : les agriculteurs pensent augmenter leur prix mais ça ne sera pas accepté par la restauration collective.

**Groupe 4 (4 individus) : les agriculteurs sont insatisfaits et sans perspective, la restauration collective est satisfaite et motivée par la dimension éthique**

**Profils :**

Agriculteurs

¾ font des céréales, des grandes cultures et les ¾ vendent des pommes de terre à la restauration collective.

2 sont en GAEC, 2 en exploitation individuelle. SAU de 6 à 80ha.

Ils n'ont pas fait d'investissement ni modifié leur gestion.

¾ ont été accompagnés au démarrage, par un organisme de développement agricole.

Restaurations collectives

Moyenne d'approvisionnement local de 25% soit supérieure à la moyenne de l'échantillon.

Uniquement des structures publiques : 1 cuisine centrale et 3 collèges.

Elles attendent de leurs clients la qualité des produits, la qualité de la relation et le respect de la réglementation sanitaire.

Elles n'ont pas fait d'investissement ni modifié leur gestion mais cela leur demande plus de temps.

**Motivations :**

L'unique motivation des agriculteurs est d'offrir une alimentation meilleure aux enfants.

Les restaurations collectives souhaitent améliorer la notoriété de leur structure, la qualité des produits et l'alimentation des enfants. Elles sont également motivées par les aspects de développement durable et de maintien de l'agriculture locale.

**Facteurs de réussite pour la restauration collective :**

Une démarche qui est adaptée à leur organisation.

Une démarche qui valorise leur savoir-faire.

Des restaurations collectives qui acceptent l'augmentation du coût matière.

**Marge de progrès :**

Accompagner l'agriculteur pour faire évoluer son système. Lui conseiller d'éventuellement se rapprocher d'un opérateur intermédiaire pour se délester des opérations qu'il n'assure pas correctement.

Une meilleure identification de l'offre pour les restaurations collectives et pour certaines l'achat d'équipement.

**Groupe 5 (10 individus): l'approvisionnement local est au cœur de la stratégie de la restauration collective, les agriculteurs sont satisfaits sans être enthousiastes.**

**Profils :**

Agriculteurs

Tous sauf un ont un chiffre d'affaires annuel <400 000€.

8/10 vendent à la ferme, 6/10 sur les marchés et 4/10 à des détaillants → orientation plutôt circuits courts en vente directe.

SAU de 12 à 160ha avec une moyenne de 80ha. Ils emploient en moyenne 3.2 ETP.

8/10 approvisionnement la restauration collective depuis plus de 2 ans.

Ils ont modifié leur gestion pour ce circuit de vente.

### Restaurations collectives

Moyenne d'approvisionnement local de 31% soit nettement supérieure à la moyenne de l'échantillon.

Dans 6 cas, ce sont les élus qui ont été à l'origine de la démarche.

Uniquement des structures publiques : 1 cuisine centrale, 3 collèges, 3 primaires, 1 lycée, 1 maison retraite, 1 multi-accueil.

Elles emploient en moyenne 5 ETP et la majorité est engagée dans cette démarche depuis 1 à 5 ans.

Elles attendent de leurs clients la qualité des produits, la traçabilité et le respect de la réglementation sanitaire.

### **Motivations :**

Les motivations des agriculteurs sont d'ordre éthiques (: améliorer la qualité de l'alimentation des enfants, maintenir une agriculture locale, participer au développement durable) ainsi que développer leur chiffre d'affaires et diversifier leur clientèle.

Les restaurations collectives sont quant à elles intéressées par l'impact positif de cette démarche sur leur notoriété et souhaitent obtenir la reconnaissance des parents. Elles sont également sensibles à l'amélioration de la qualité des produits et donc de l'alimentation des enfants. Le développement durable, le maintien d'une agriculture locale et le lien avec les entreprises locales les motivent. Enfin, elles le font également en réponse aux sollicitations des organismes de développement agricole et des agriculteurs eux-mêmes.

### **Facteurs de réussite :**

De très bonnes relations entre les 2 parties.

Ils partagent les motivations éthiques.

Le fonctionnement est adapté pour la restauration collective, la démarche est valorisante et améliore son image.

L'impulsion des élus dans plusieurs cas.

Une démarche rentable pour l'agriculteur et un nouveau débouché qui lui permet de valoriser certains produits.

### **Points de vigilance :**

La disponibilité de l'offre et la capacité des agriculteurs à répondre en termes de volume.

### **Marge de progrès :**

Accompagner la restauration collective dans l'identification de l'offre.

***Groupe 6 (5 individus): des agriculteurs et des restaurations collectives qui ne s'y retrouvent pas dans leur démarche***

### **Profils :**

#### Agriculteurs

3/5 vendent à la ferme, 2/5 sur des marchés et 2/5 à des grossistes

SAU de 6 à 110ha, moyenne à 50ha

Ils emploient en moyenne 2.8 ETP.

Ils vendent tous à la restauration collective depuis plus de 2 ans.

Ils n'ont pas fait d'investissement ni modifié leur gestion.

### Restaurations collectives

Moyenne d'approvisionnement local de seulement 8%.

¼ sont des structures publiques : 2 lycées, 1 primaire, 1 structure multi-accueil

Elles emploient en moyenne 8 ETP.

Elles attendent de leurs fournisseurs locaux la qualité des produits et le respect des normes sanitaires.

Aucune n'a de contrat avec ses fournisseurs locaux.

Elles n'ont pas modifié leur gestion pour cette démarche.

### **Motivations :**

Les agriculteurs sont particulièrement motivés par des questions de revenu : développer le chiffre d'affaires, mieux valoriser certains produits, diversifier leur clientèle, sécuriser leurs débouchés. Ils sont également sensibles aux valeurs éthiques de cette démarche : améliorer la qualité de l'alimentation des enfants, maintenir une agriculture locale, participer au développement durable.

Les restaurations collectives ont des motivations uniquement éthiques : améliorer la qualité des produits et donc de l'alimentation des enfants, entrer dans une démarche de développement durable et participer au maintien de l'agriculture locale.

### **Points de vigilance :**

Le temps et les coûts de la logistique pour les agriculteurs.

Démarche chronophage et peu rentable pour les agriculteurs.

Côté restauration collective : démarche qui complexifie leur travail et qui ne leur semble pas importante pour développer leur activité. 4/5 ont rencontré des problèmes sur la qualité des produits. Ils considèrent tous que c'est une démarche coûteuse.

### **Marge de progrès :**

Accompagner les agriculteurs dans l'évolution de leur système ou les orienter vers des schémas via opérateur intermédiaire.

Accompagner les restaurations collectives dans le lissage des coûts matières et les orienter vers un approvisionnement auprès d'un opérateur intermédiaire.

***Groupe 7 (2 individus): ce groupe n'est pas traité car il s'agit de deux situations extrêmes qui sont donc statistiquement écartées de tout autre groupe. Une analyse sur 2 individus n'a aucune pertinence.***

### Les 6 groupes de schémas en vente via opérateur intermédiaire

***Groupe 1 (9 agriculteurs, 7 opérateurs intermédiaires et 7 restaurations collectives): opportunité d'un débouché sans changement dans mon activité***

Tout le monde est moyennement content et on ne fait rien pour développer davantage. Débouché vu comme un marché de niche.

## Profils

### Agriculteurs

2/3 des schémas concernés par ce groupe sont en fruits et légumes, associés ou non à d'autres productions. 5 exploitations produisent des pommes de terre, avec une moyenne de surface à 5ha.

Les agriculteurs commercialisent à la fois en vente directe pour la vente aux particuliers et via un intermédiaire pour la vente à la restauration collective.

La majorité des agriculteurs sont en conventionnels.

Pas de contrat ou accord oral avec l'opérateur intermédiaire.

### Opérateurs intermédiaires

Les opérateurs intermédiaires ne sont pas financés par des aides publiques ou par une participation d'agriculteurs. Il s'agit de structures privées, majoritairement de petite taille. Ils fournissent des restaurations collectives depuis 2 à 5 ans et quelquefois aussi les points de vente directs et les artisans.

Pour les livraisons aux restaurations collectives, soit l'opérateur intermédiaire le fait lui-même soit il fait appel à un prestataire de transport.

On observe peu de marge entre les différents échelons de la chaîne commerciale.

L'opérateur intermédiaire constate une charge de travail plus importante avec la restauration collective.

### Restaurations collectives

Les restaurations collectives sont toutes des cuisines autonomes au sein d'établissements scolaires (majorité collèges) et les enquêtés des cuisiniers.

Le coût matière médian est de 1.80€ pour 310 repas/jour environ avec 3.75 ETP.

Les cuisines disposent toute d'une légumerie.

1/2 font partie d'un groupement d'achats.

La démarche d'approvisionnement en produits locaux est récente, majoritairement moins de 3 ans, et elle est portée par l'équipe de cuisine.

L'ensemble des produits sont achetés en gré à gré. La part du budget consacrée au local est d'environ 15% sans subvention.

Le local a été défini par une échelle géographique (département ou nb de km) proche.

Ils considèrent tous que les produits locaux sont plus chers.

Les restaurations collectives identifient cette démarche comme une contrainte en termes de surcoût et d'organisation. Ils trouvent la démarche intéressante et partagent les valeurs qu'elle représente mais ne souhaitent pas modifier leur fonctionnement pour autant.

## Motivations

L'agriculteur et l'opérateur intermédiaire sont en recherche de débouchés, ils cherchent à diversifier leur clientèle et à avoir des garanties en termes de flux de vente.

Ils le font également pour le maintien de l'agriculture locale et pour apporter de la qualité aux repas.

La restauration collective veut s'inscrire dans une démarche de développement durable et améliorer la qualité des repas servis. Elle recherche aussi une notoriété notamment vis-à-vis des parents et des liens avec l'économie locale. Enfin cela répond aussi à une sollicitation d'élus.

### Points forts/facteurs de réussite

L'agriculteur n'a opéré aucun changement pour travailler avec la restauration collective, il vend ses produits en l'état à un opérateur intermédiaire, il s'agit d'une situation confortable pour lui. Il ne s'occupe pas des aspects logistiques.

De même la restauration collective commande peu de produits locaux et le fait avec des produits qui ne changent en rien son activité.

### Points faibles

La restauration collective consomme peu de produits locaux et trouve ces produits chers. En parallèle, l'opérateur intermédiaire rentabilise mal cette activité.

Les prix et volumes sont faibles pour l'opérateur intermédiaire, il n'a pas atteint de rentabilité par rapport à cette activité mais espère que cela se développera et s'investit donc dans ce débouché. Néanmoins, ce positionnement ne peut être tenu sur le long terme et peut être dangereux si aucune rentabilité financière n'était atteinte.

La livraison à la restauration collective est à la charge de l'opérateur intermédiaire qui marge peu sur les produits, d'où des difficultés financières.

L'opérateur intermédiaire n'a pas l'impression de pouvoir négocier les prix avec la restauration collective.

Quelques agriculteurs regrettent de passer du temps à la commercialisation pour ce débouché.

### ***Groupe 2 (7 agriculteurs, 6 opérateurs intermédiaires et 7 restaurations collectives): tout le monde est investi mais ce débouché n'est pas encore rentable***

Ces expériences sont récentes, l'objectif serait d'atteindre la situation décrite dans le groupe 6.

### Profils

#### Agriculteurs

Ils s'investissent beaucoup et sont soucieux de la qualité de leurs produits. Ils ont modifié leur gestion, leur logistique et leur organisation générale pour vendre à ce débouché. Ils vendent souvent sur la ferme et auprès de grossistes en plus de la restauration collective. Ils sont satisfaits des volumes vendus à la restauration collective.

#### Opérateurs intermédiaires

Les opérateurs intermédiaires sont des structures créées récemment (2 à 5 ans), sous la forme de collectifs de producteurs, d'organismes publics ou de privés, pour moitié virtuelles et moitié physiques, majoritairement de petites tailles.

Ils ne sont pas financés par des aides publiques ou par une participation d'agriculteurs. En plus de la restauration collective, ils vendent à des artisans et quelquefois à des points de vente collectifs ou des systèmes de panier. Le choix des fournisseurs se fait par leur proximité géographique.

La livraison des produits est faite par l'opérateur intermédiaire et en partie par un prestataire de transport, cette charge est supportée par l'opérateur intermédiaire.

#### Restaurations collectives

Il s'agit de cuisines autonomes et de cuisines centrales, de structures publiques ou privées.

Le coût matière médian est de 1.91€ pour 400 repas/jour environ avec 5 ETP.

Les cuisines disposent quasiment toute d'une légumerie.

Plus de la moitié font partie d'un groupement d'achats.

La démarche d'approvisionnement en produits locaux est plus ou moins récente et elle est portée par le gestionnaire et la direction.

Les produits sont achetés majoritairement en gré à gré. La part du budget consacrée au local est d'environ 10% sans subvention.

Le local a été défini par une échelle géographique (département ou nb de km) plus ou moins proche.

Ces cuisines achètent toutes des produits bio, locaux ou non.

### **Motivations**

Les agriculteurs s'investissent dans ce débouché avant tout pour des motivations éthiques et sont satisfaits des volumes écoulés en général.

Pour l'opérateur intermédiaire, on observe des valeurs fortes de motivation sur des aspects éthiques, de reconnaissance et d'image, mais aussi économiques et de lien au territoire.

Pour les restaurations collectives, les attentes sont fortes sur la qualité. Il s'agit d'apporter aux enfants des produits de qualité, de s'inscrire dans une démarche de développement durable, de maintenir l'agriculture locale et d'améliorer la notoriété de sa structure, tout en mettant en avant le savoir-faire du personnel.

### **Points forts/facteurs de réussite**

L'opérateur intermédiaire repose sur un collectif de producteurs, la rentabilité du système a été étudiée spécifiquement pour construire cette activité avec la restauration collective (marge, répartition des charges, livraison, etc...), l'activité est donc rentable pour cet intermédiaire mais il regrette de passer autant de temps dans les aspects commerciaux avec les restaurations collectives, pour lui non valorisé.

Les restaurations collectives réunies dans ce groupe ont élaboré une véritable stratégie de développement. Elles ont d'ailleurs résolu la question du coût des produits locaux, elles arrivent à intégrer des produits locaux sans hausse de leur budget.

### **Points faibles**

Les agriculteurs sont insatisfaits dans ce groupe car ils continuent la vente directe à la restauration collective en plus de la vente via un opérateur intermédiaire. Cela représente donc une charge de travail importante, temps de travail pas forcément chiffré et rémunéré. Ils considèrent que la vente à la restauration collective représente une surcharge de travail administratif et une complexification de la logistique, notamment en raison de l'irrégularité des commandes.

L'expérience au sein de ces groupes étant récente, les volumes de transit restent relativement bas, d'où une rentabilité pas atteinte. Les opérateurs intermédiaires créés récemment disposent également d'une marge de progrès en termes de gestion et d'organisation.

Pour les personnels de restauration collective, cette démarche représente une charge de travail supplémentaire et ils regrettent l'absence de produits à certaines périodes de l'année.

### ***Groupe 3 (2 agriculteurs, 2 opérateurs intermédiaires et 2 restaurations collectives) : personne n'est satisfait de la situation***

Compte-tenu du nombre d'individus dans ce groupe, une analyse n'est pas pertinente car il s'agit de cas très spécifiques.

**Groupe 4 (7 agriculteurs, 4 opérateurs intermédiaires et 5 restaurations collectives): tout le monde est satisfait, mais les ventes pourraient être plus importantes en termes de volume**

## **Profils**

### Agriculteurs

Ces schémas concernent majoritairement la filière des fruits et légumes notamment la pomme. Les exploitations sont de petites tailles (2.5ETP en moyenne).

Les agriculteurs vendent leur production majoritairement à des grossistes, en gros volumes. Quelquefois ils vendent aussi sur les marchés et à la ferme. La vente à la restauration collective est récente (moins de 5 ans).

Les contrats sont soit oraux soit écrits avec l'opérateur intermédiaire.

### Opérateurs intermédiaires

Les opérateurs intermédiaires travaillent depuis plus de 2 ans avec la restauration collective, pour certains plus de 10 ans.

Il s'agit de collectifs de producteurs, sociétés privées ou organismes publics. Les  $\frac{3}{4}$  sont des plateformes physiques. Elles sont financées par la marge sur les produits. Les produits proviennent de zone proche (15-50km) ou au plus loin du département.

La livraison aux clients est assurée soit par l'agriculteur, soit par l'opérateur intermédiaire, soit par un prestataire.

Ils considèrent que l'issue des négociations sur les prix est équitable. La qualité est un point très important de discussion avec le fournisseur.

### Restaurations collectives

Ce sont toutes des structures publiques, majoritairement cuisine autonome.

Le coût matière médian est de 2.1€ pour 350 repas/jour environ avec 6 ETP.

Les cuisines disposent quasiment toute d'une légumerie.

La démarche d'approvisionnement en produits locaux est variable de moins de 1 an à plus de 5 ans.

La modalité d'achat est soit le gré à gré soit le marché public. La part du budget consacrée au local est d'environ 30% le plus souvent sans subvention.

Le local a été défini par une échelle géographique de quelques kilomètres au département au plus loin.

Elles achètent toutes des produits biologiques et font le choix du local pour ces produits.

C'est l'équipe de cuisine qui a majoritairement porté cette démarche.

## **Motivations**

L'agriculteur cherche à écouler sa production sans contrainte supplémentaire et à obtenir une reconnaissance, l'opérateur intermédiaire une rentabilité économique et la restauration collective à bien nourrir les enfants dont elle a la charge et à œuvrer pour le développement durable.

Les opérateurs intermédiaires sont des structures créés autour de ces valeurs éthiques de valorisation d'une production locale en ayant recours à de la main d'œuvre locale.

## **Points forts/facteurs de réussite**

Il s'agit d'une situation confortable pour l'agriculteur vu qu'il n'a aucun changement à opérer pour travailler avec la restauration collective.

Cette vente représente de gros volumes réguliers pour peu de temps de commercialisation.

Les restaurations collectives souhaitent augmenter les volumes.

## Points faibles

Les agriculteurs souhaiteraient augmenter les volumes mais déplorent une logistique trop complexe. Les opérateurs intermédiaires considèrent que les agriculteurs pourraient être plus professionnels et leur apporter des garanties en termes de disponibilité du produit et de respect des quantités commandées. Ils regrettent leur inertie.

Les restaurations collectives regrettent l'absence de produits à certains moments de l'année. Elles mesurent une hausse de coût matière, malgré les efforts faits sur les tarifs par l'amont. Ces changements ont un impact fort sur la charge de travail au niveau administratif, des marges de progrès sont sans doute à travailler.

***Groupe 5 (3 agriculteurs, 2 opérateurs intermédiaires et 2 restaurations collectives): l'amont est satisfait (démarche à leur initiative), mais la restauration collective se sent contrainte***

## Profils

### Agriculteurs

Il s'agit d'exploitations de taille moyenne (médiane 90ha), de productions céréalières associées à des légumes ou des produits laitiers ou uniquement des produits laitiers.

Les agriculteurs vendent en circuits courts sur les marchés et à la ferme. Pour la vente à la restauration collective, ils vendent uniquement à un opérateur intermédiaire, ils ne font pas de vente directe.

### Opérateurs intermédiaires

Les opérateurs intermédiaires sont des collectifs de producteurs qui ont une diversité de débouchés. Il s'agit uniquement de plateformes physiques avec peu de personnels. Elles sont en partie financées par des subventions publiques ou à minima l'ont été au démarrage. En plus de la restauration collective, elles fournissent les restaurations commerciales. Elles existent depuis moins de 5 ans. Le transport est assuré soit par l'agriculteur soit par l'opérateur intermédiaire, la charge est supportée par l'opérateur intermédiaire.

### Restauration collective

Les restaurations collectives sont des cuisines centrales publiques.

Le coût matière médian est de 1.68€ pour 675 repas/jour environ avec 6 ETP.

La moitié est équipée de légumerie. Elles font toutes parties d'un groupement d'achats.

La démarche d'approvisionnement en produits locaux est récente de 1 à 5 ans.

La modalité d'achat est soit le gré à gré soit le marché public. La part du budget consacrée au local est d'environ 8.5% sans subvention.

Le local a été défini par une échelle géographique au plus près mais qui peut aller jusqu'à l'échelle régionale selon les produits.

Elles achètent toutes des produits biologiques et font le choix du local pour ces produits.

L'initiative sur l'approvisionnement local vient des fournisseurs et parents d'élèves mais pas de l'équipe de cuisine.

## Motivations

Les agriculteurs et opérateurs intermédiaires croient en ce débouché et s'investissent même s'il n'est pas encore rentable.

Ils sont conscients que ce débouché est intéressant en complément d'autres.

Les restaurations collectives le font suite à une sollicitation de personnes extérieures à la structure, le plus souvent des élus et des parents d'élèves.

### Points forts/facteurs de réussite

Les opérateurs intermédiaires disposent d'une diversité de gamme qui intéresse les restaurations collectives, car elles peuvent commander auprès d'un seul fournisseur différents produits (facilité de livraison et de démarche administrative).

### Points faibles

La restauration collective n'est pas motivée pour se fournir en produits locaux. Dans ces établissements, la démarche est souvent portée par des élus ou les parents d'élève sans qu'il y ait partage des objectifs avec les équipes en place. Le personnel se sent donc contraint, cela ne favorise pas le changement de pratique. Ils considèrent que la démarche représente une surcharge de travail (notamment pour transformer des produits bruts) pour un coût matière augmenté. Ils trouvent aussi que les marchés publics sont un point bloquant.

A contrario, les agriculteurs considèrent que les prix d'achat sont trop faibles.

### ***Groupe 6 (4 agriculteurs, 3 opérateurs intermédiaires et 2 restaurations collectives): tous les acteurs sont satisfaits***

L'idéal serait de faire évoluer tous les groupes vers ce groupe 6.

Importance de la concertation et du lien humain entre les différentes parties prenantes.

### Profils

#### Agriculteurs

Les exploitations sont arboricoles, ou mixte arboricole associées à des céréales, ou encore laitières. La SAU médiane est de 112ha pour un nombre d'ETP de 3,5. Les débouchés sont les circuits courts avec de la vente à la ferme et en marché et les circuits longs via des grossistes. Quand ils vendent leurs produits à la restauration collective il s'agit soit de vente directe, soit de vente via un opérateur intermédiaire, selon les opportunités.

Le prix de vente des produits est toujours défini en fonction de son prix de revient.

Les agriculteurs passent beaucoup de temps dans la commercialisation avec l'opérateur intermédiaire (620h/an en moyenne).

#### Opérateurs intermédiaires

Les opérateurs intermédiaires sont des organisations de producteurs, des structures privées ou publiques. 2/3 sont des plateformes physiques.

2/3 sont subventionnées. Elles livrent essentiellement la restauration collective et commerciale, et pour 1/3 quelquefois complètent avec des points de vente directe et des paniers. Elles existent depuis plus ou moins longtemps. Le nombre fournisseurs est toujours supérieur à 30.

La livraison des produits est assurée soit par l'opérateur intermédiaire, soit par l'agriculteur.

Le prix du produit est défini sur son coût.

Ils fonctionnent uniquement en gré à gré avec les restaurations collectives.

#### Restaurations collectives

Les restaurations collectives sont des cuisines publiques, cuisine autonome ou centrale. Le cuisinier a répondu à l'enquête et c'est lui le décideur dans son établissement sur ces questions d'approvisionnement.

Le coût matière médian est de 1.81€ pour 535 repas/jour environ avec 6,5 ETP.

Toutes les cuisines sont équipées de légumerie et la moitié adhère à un groupement d'achats.

La démarche d'approvisionnement en produits locaux est récente de 1 à 5 ans.

La modalité d'achat est uniquement le gré à gré. La part du budget consacrée au local est d'environ 16% sans subvention.

Le local a été défini par une échelle géographique au plus près mais qui peut aller jusqu'à l'échelle départementale selon les produits.

Elles achètent toutes des produits biologiques et font le choix du local pour ces produits.

L'initiative sur l'approvisionnement local est collective, portée par les cuisiniers, gestionnaires, parents d'élèves et élus.

Les restaurations collectives sont très attachées à la qualité de la relation avec les agriculteurs et reconnaissent une qualité supérieure des produits.

### **Motivations**

Les agriculteurs croient à ce débouché et s'investissent même s'il n'est pas toujours rentable. Ils souhaitent apporter de la qualité dans les cantines et diversifier leurs débouchés.

Les opérateurs intermédiaires sont soucieux du maintien de l'activité agricole sur leur territoire.

L'approvisionnement en produits locaux représente pour le personnel des restaurations collectives l'opportunité de valoriser leur savoir-faire (notamment avec les produits faits maison, la transformation des produits bruts, etc...) et leur apporte une reconnaissance de leur travail. Ils se sont investis pour intégrer ces nouveaux produits (changement d'organisation, du temps des agents, de l'équipement, etc...) et cela a été payant. Ils se sentent valorisés dans leur métier et ne voient pas ces changements de pratique comme une contrainte.

Pour la restauration collective, la qualité du produit est supérieure pour un prix pas toujours plus élevé.

### **Points forts/facteurs de réussite**

Tous les acteurs sont motivés par l'approvisionnement local des restaurations collectives.

L'opérateur intermédiaire considère que ce débouché est rentable.

Les agriculteurs et restaurations collectives sont en contact direct, même si l'approvisionnement logistique et organisationnel passe par un opérateur intermédiaire. Les parties prenantes apprécient ce lien humain, facteur de réussite de ces projets d'approvisionnement.

Les agriculteurs, opérateurs intermédiaires et restaurations collectives discutent souvent des produits et d'un grand nombre de spécificités des produits notamment la traçabilité, le niveau de transformation, le conditionnement, etc...

Les agriculteurs et opérateurs intermédiaires sont satisfaits des tarifs pratiqués par la restauration collective, cette activité est le plus souvent rentable pour eux.

La restauration collective a défini ce projet comme une stratégie d'établissement. Le personnel de ces établissements, de manière transversale (personnel de cuisine, enseignement, gestion) a élaboré collectivement un cadre partagé : des cahiers des charges avec objectifs et critères d'évaluation de la démarche. Les élus sont impliqués et soutiennent leurs équipes.

**Points faibles**

La rentabilité n'est pas toujours atteinte pour l'agriculteur et il considère que la démarche est très chronophage.

## 4. Des visions d'acteurs satisfaits de leur démarche

---

Ces visions d'acteurs (agriculteur – opérateur intermédiaire – restauration collective) décrites ci-dessous, ne sont pas des descriptions de cas réels. Les quatre scénarii présentés ici ont été reconstitués à partir de l'analyse globale des individus présents dans un même groupe statistique (cf. groupes décrits dans le point précédent) :

- Le groupe des agriculteurs satisfaits
- Le groupe des opérateurs intermédiaires satisfaits
- Les deux groupes de restaurations collectives satisfaites

Afin de rendre la description de ces groupes plus vivante, nous avons donc fait le choix de les présenter sous forme de témoignages fictifs.

### VISION D'UN AGRICULTEUR – La volonté d'augmenter les volumes de vente et s'en donner les moyens

#### La situation

Paul et Victor, installés en GAEC depuis plusieurs années, possèdent une exploitation diversifiée en fruits, légumes et bovin viande. La vente à la ferme est le principal débouché pour leurs produits mais ils vendent également une partie de leur production via un circuit plus long. Au total, ils commercialisent leurs produits au travers de quatre circuits de commercialisation différents. Depuis plus de 2 ans, ils approvisionnent la restauration collective uniquement en gré à gré. Ils gèrent ce circuit de vente majoritairement en direct mais il leur arrive d'avoir parfois recours à un opérateur intermédiaire.

#### Les motivations : un circuit de distribution économiquement viable

La motivation première de Paul est basée sur l'activité économique de l'opération : augmentation des flux, diversification de la clientèle... Victor partage cet avis mais, parent de deux enfants, il est également sensible à la valeur éthique de ce circuit (valeur sociale, approche pédagogique).

#### La clé de réussite : le rapport humain

Le bon relationnel avec les agents de la cantine fait partie des raisons du succès. Paul, qui assure la livraison en direct, entretient d'excellentes relations avec le chef de cuisine. L'implication et la motivation de Paul et Victor contribuent largement au bon fonctionnement de l'activité.

#### Le point de vigilance : une meilleure anticipation

Les prix pratiqués dans les établissements scolaires peuvent être un élément bloquant. Victor, en connaissance de cause, a évalué en amont la rentabilité du projet. Il a fait une analyse de ses coûts pour fixer ses prix de vente et a réalisé une étude de marché pour estimer le potentiel de vente. Leur expérience a également montré que dans les cantines de petite capacité, les volumes sont anecdotiques ; c'est pourquoi le GAEC souhaite s'orienter peu à peu vers la réponse à des marchés publics dont les volumes sont plus conséquents. Pour cela, il devra se former car il n'a jamais pratiqué ce type de démarche administrative. Il devra sans doute être aidé pour apprendre le fonctionnement de ces marchés et les modalités de réponse. Paul, qui gère les aspects organisationnels, est resté vigilant car ce nouveau débouché peut être chronophage et donc peu rémunérateur. Victor s'est aperçu rapidement que la saisonnalité des produits venait en contradiction avec la demande des établissements scolaires. Il souhaite donc démarcher d'autres types de structures comme les centres de loisirs.

### **Les marges de progrès : développer la clientèle et améliorer le professionnalisme**

Dans les perspectives d'évolution, le GAEC souhaite élargir sa clientèle vers les centres de loisirs et les centres hospitaliers, principalement pour pallier le manque de commandes en période de vacances scolaires.

Tous les deux jugent qu'ils pourraient améliorer leur professionnalisme, notamment d'un point de vue commercial : relance et suivi clientèle, réactivités face aux problèmes...

### **VISION D'UN OPERATEUR INTERMEDIAIRE : développer son activité tout en participant activement à la dynamisation de son territoire**

#### **La situation :**

Sylvain possède une entreprise qui exerce une activité de commerce alimentaire de gros (primeur et produits frais) depuis 5 ans. Il achète, entrepose et revend diverses denrées à des détaillants (artisans), à des grandes et moyennes surfaces et à la restauration collective avec laquelle il a développé une relation particulière. Sylvain livre ainsi des produits auprès des restaurants collectifs de sa région (collèges, lycées, maisons de retraite, hôpitaux, restaurants d'entreprise...). Face à la demande croissante de cette clientèle pour l'approvisionnement en produits alimentaires locaux, il a décidé de développer ce marché.

#### **Facteurs de réussite : un excellent relationnel au service de la relation commerciale**

Lorsqu'il s'est lancé il y a deux ans, Sylvain a bénéficié d'appuis à deux niveaux pour son projet. En s'adressant aux organismes de développement agricole, il a pu être accompagné dans l'identification des producteurs et dans ses premiers échanges avec les restaurants scolaires. Les collectivités territoriales ont également facilité sa démarche en allouant parfois une aide financière (prise en charge de la logistique). Cet accompagnement initial a permis de mettre en place un réseau fournisseurs/clients qu'il entretient grâce à son excellent sens du relationnel.

La négociation reste au cœur de toutes les discussions : produits trop chers pour les uns, pas assez qualitatifs pour les autres, il doit être à l'écoute de ses fournisseurs et de leurs contraintes, et faire preuve d'un bon sens de la pédagogie envers ses clients pour leur expliquer la spécificité de la production locale.

En interne, Sylvain a adapté son organisation (comptabilité, logistique, relation fournisseurs...) pour conforter cette activité. La commercialisation de produits locaux, pour être valorisée, a imposé la mise en place d'un système de traçabilité des produits (facturation et étiquetage). Le résultat est là : de nouveaux débouchés (grâce à la diversification de sa clientèle) qui ont permis de consolider des emplois et d'optimiser ses tournées de livraison pour une meilleure rentabilité tout en bénéficiant d'une excellente image locale. De plus, Sylvain exprime régulièrement sa fierté de participer à la dynamique de son territoire.

#### **Points de vigilance : maintenir du lien entre fournisseurs et clients**

Sylvain doit poursuivre son effort de médiation entre ses fournisseurs et ses clients. En effet, il est impératif que la qualité des produits soit régulière (tant au niveau sanitaire que commerciale avec le calibre, l'aspect...), que les volumes commandés soient respectés tout en veillant à ce que les critères d'exigence des clients soient réalistes au regard des modes de production à petite échelle. Autre point sensible : la commande publique. Même si beaucoup d'établissements autorisent le gré à gré sans contractualisation particulière, Sylvain s'est formé au code des marchés publics et est capable de répondre à un marché public. D'autre part, avec l'aide des collectivités et organismes agricoles, son sens de la pédagogie va lui être précieux. Il doit en effet se livrer à un important travail d'information auprès de ses fournisseurs sur la nécessité de respecter la réglementation et la manière d'en tirer des bénéfices (sécurité de la contractualisation). Il doit également rassurer ses clients (qualité, maturité, calibre des produits) pour accroître la distribution de la production locale. Une grande partie de la tâche de Sylvain consiste donc à sécuriser les approvisionnements

(anticipation des aléas de production) pour garantir le respect des commandes tout en informant les clients sur le potentiel culinaire (gustatif et technique) des produits locaux.

L'analyse statistique a fait ressortir deux groupes de restaurations collectives satisfaites mais dont les stratégies sont différentes. Dans le premier groupe, les acteurs de la restauration collective sont très motivés par l'approvisionnement local et en font une véritable stratégie de fonctionnement. Dans le deuxième, les acteurs de la restauration collective veulent également cuisiner des produits locaux mais sans trop modifier leur fonctionnement actuel. Ces deux groupes d'individus font l'objet des deux scénarii décrits ci-dessous.

### **VISION D'UNE RESTAURATION COLLECTIVE - L'approvisionnement local fait partie de la stratégie de l'établissement depuis plusieurs années : une motivation et une volonté pour développer.**

#### **La situation :**

Il y a 10 ans, Maria, gestionnaire d'un collège servant 450 repas par jour et son chef de cuisine Stéphane ont souhaité commencer à intégrer des produits locaux au menu pour améliorer la qualité des repas proposés. En toute autonomie, ils ont contacté plusieurs producteurs qui étaient près du collège et intéressés par la démarche. Après six mois de recherche, ils ont proposé à quatre d'entre eux de travailler en gré à gré et ont accepté d'acheter les produits à des prix de vente plus élevés que ceux de leurs grossistes. Pour absorber ce surcoût, ils gèrent le prix du repas en le lissant sur un mois plutôt qu'au jour le jour (le lendemain de l'utilisation de produits locaux, des plats moins onéreux sont proposés). Depuis, de nouveaux produits ont été intégrés et plus de 20 % des achats alimentaires sont locaux. Désormais, ils souhaitent développer des outils de communication et élargir la gamme locale, même si cela devient de plus en plus difficile à leur niveau. Ils n'ont en effet pas la connaissance des producteurs locaux qui pourraient leur fournir les produits qu'ils recherchent.

#### **Facteurs de réussite : la gestionnaire travaille à l'intégration des produits locaux en binôme avec le chef de cuisine.**

L'approvisionnement de l'établissement en produits locaux est une stratégie en termes d'image et de motivation des équipes qui apprécient travailler des produits de qualité et de saison. Le chef de cuisine et son gestionnaire sont prêts à faire évoluer davantage leur fonctionnement pour intégrer plus de légumes et de desserts. Ils réfléchissent à réorganiser la répartition des tâches de l'équipe de cuisine pour qu'une personne puisse consacrer 3h chaque matin à l'épluchage et la découpe afin de proposer des crudités et par exemple des compotes de fruits.

Ils achètent de nombreux produits locaux car la direction de l'établissement leur donne une certaine liberté comparée à d'autres établissements qui peuvent passer leurs achats uniquement par appels d'offre.

Maria et Stéphane échangent régulièrement avec les agriculteurs, au moment de la prise de commande mensuelle sur la nature des produits, leur qualité ou encore la confection des repas. Le prix des produits n'est pas un élément premier dans la création du partenariat, en effet des astuces sont mises en place pour respecter le coût matière moyen annuel imposé à la gestionnaire (2 choix de plats au lieu de 4, moins de gaspillage, ...).

#### **Points de vigilance : garder la motivation pour développer.**

Maria et son cuisinier doivent maintenir cette volonté initiale d'améliorer la qualité de l'alimentation des convives. En effet, ayant une part déjà élevée d'approvisionnements locaux et un manque de connaissance de la filière agricole, il leur sera difficile de trouver de nouveaux fournisseurs pour augmenter leurs quantités de produits ou pour varier la gamme. Un organisme agricole pourrait les aider dans ces recherches.

En écho à ce point de vigilance, l'offre en produits locaux ne leur paraît pas assez organisée pour fournir et livrer sur le critère de la régularité.

### **Les marges de progrès**

L'échange de pratiques entre établissements peut être très constructif. Ils peuvent par exemple expliquer comment ils sont parvenus à intégrer un produit qui était peu proposé (comme l'agneau ou les laitages de chèvre), se transmettre des contacts de fournisseurs entre gestionnaires et/ou cuisiniers... Certains établissements travaillent en binôme, voire en trinôme afin de mutualiser les commandes de viande pour permettre à des éleveurs de commercialiser la majeure partie d'une bête (150 kg en moyenne contre 50 kg pour un collège).

Enfin, pour pallier au manque de structuration de l'offre, l'établissement pourrait envisager de s'approvisionner auprès d'un opérateur intermédiaire qui se chargerait de gérer les commandes, centraliser les produits et les livrer au collège.

### **VISION D'UNE RESTAURATION COLLECTIVE - Des établissements intéressés pour s'approvisionner localement mais sans trop modifier leur fonctionnement.**

#### **La situation :**

Karim est cuisinier d'une structure privée et travaille dans un groupement scolaire. Son patron lui laisse le choix de ses fournisseurs. Depuis 2 ans, il intègre des produits locaux en achetant le pain chez le boulanger du village. Satisfait de cette relation de proximité et valorisé par les retours positifs des parents d'élèves, Karim a sollicité un éleveur du village pour se fournir en fromages blancs. Une centaine de fromages blancs est ainsi livrée une fois par mois. Il aimerait travailler davantage de produits locaux mais cela devient difficile car il ne bénéficie pas du soutien des élus des communes du groupement scolaire. En effet, ces derniers ne souhaitent pas majorer de 10 centimes le coût du repas afin d'assurer ce développement. Karim voudrait se fournir en légumes en plus de ceux de son primeur actuel, cependant ils doivent être livrés épluchés et découpés car il n'a pas suffisamment de temps et de personnel pour s'en charger. De plus, leur prix devra être similaire à +/- 5 % de ceux du primeur.

#### **Les clés de la réussite : la relation avec les producteurs et la qualité des produits**

Karim a la volonté de développer les approvisionnements locaux car il est satisfait de la qualité des produits de saison qu'il travaille ; mais aussi de la relation de proximité qu'il entretient avec ses fournisseurs locaux grâce notamment à la tenue d'une rencontre annuelle avec l'ensemble de ses fournisseurs locaux ou encore les échanges qu'il a avec chacun lors des livraisons. Il trouve la démarche motivante.

Karim développe l'approvisionnement local en gré à gré, en parallèle de ses marchés actuels et en complément de ses fournisseurs grossistes et de la centrale d'achat.

#### **Les points de vigilance : un mode de fonctionnement à maintenir**

Karim est très vigilant sur la préparation des produits locaux qu'il ne pourra pas assurer lui-même, sur leur livraison et sur leur prix. De manière générale, les approvisionnements locaux ne doivent pas complexifier le fonctionnement du restaurant (livraison, facturation, commande, organisation en cuisine...).

#### **Les marges de progrès : se faire accompagner et mobiliser les élus**

Certaines démarches pour développer l'approvisionnement des produits locaux peuvent être accompagnées par des organismes agricoles, des associations de consommateurs ou de parents d'élèves. Ils appuient à la recherche de nouveaux fournisseurs, à la structuration de l'offre et la

demande en produit locaux (logistique, volume, régularité). Ils organisent des échanges de pratiques lors de rencontres collectives avec d'autres acteurs ayant la même démarche.

Ces organismes spécialisés peuvent aussi aider à sensibiliser les élus à l'échelle d'un territoire pour agir avec leur soutien. En effet, leur mobilisation est importante pour appuyer la dynamique et éventuellement apporter un soutien financier au démarrage.

Enfin, Karim pourrait étudier l'approvisionnement auprès d'une légumerie travaillant des produits locaux. Cela lui répondrait à son besoin de légumes épluchés et découpés.

## 5. Des schémas d'organisation qui fonctionnent

---

Ces schémas d'organisation (vente directe – vente via un opérateur intermédiaire) ne sont pas des descriptions de cas réels. Les quatre schémas d'organisation présentés ici ont été reconstitués à partir de l'analyse globale des schémas présents dans un même groupe statistique (cf. description des groupes paragraphe 3).

### LA VENTE DIRECTE - L'éthique : une valeur partagée par des partenaires qui sont valorisés dans leur métier.

#### La situation :

L'agriculteur James et la cuisinière d'un restaurant, Marie, sont impliqués dans une démarche d'approvisionnement local car ils veulent travailler différemment. Ils souhaitent proposer aux convives des produits locaux afin de participer à une démarche de développement durable et leur faire redécouvrir le goût des produits frais et de saison. Le gestionnaire du restaurant a été particulièrement moteur car il partageait l'idée que s'engager dans ce type d'approvisionnement était important pour le développement du restaurant : augmenter la notoriété de l'établissement, être acteur de son territoire, améliorer la qualité des produits... Les élus les ont soutenus dans leur démarche en sollicitant un organisme de développement agricole pour réaliser un diagnostic de la cantine (produits commandés, quantités, équipements, personnel, recommandations de marché test...). En revanche, Marie et son gestionnaire ont dû agir avec un budget alimentaire constant.

#### Facteurs de réussite : ils sont valorisés dans leur métier : un travail de qualité

La restauration collective est un nouveau débouché rentable pour James, elle lui a permis d'augmenter ses revenus sans avoir besoin de modifier sa gestion qui était déjà adaptée. Sa charge de travail a augmenté mais il l'accepte car ses efforts sont valorisés.

Marie cherche la qualité et la fraîcheur des produits, et James est en capacité de satisfaire ses attentes. Elle est valorisée dans son métier de cuisinière et prend plaisir à travailler ces produits. Les efforts de l'équipe sont mis en avant auprès des convives à travers des outils de communication (affiche producteur, poster, affichage sur le menu) et la présence ponctuelle de producteurs, ce qui leur apporte de la reconnaissance et a modifié l'image du restaurant.

James et Marie sont attachés à la qualité de leurs relations qui est un des garants de la pérennité de leur partenariat. Ils ont mutuellement conscience des contraintes du partenaire et font les efforts nécessaires pour trouver un équilibre qui leur convienne.

#### Points de vigilance : maintenir la confiance

Marie poursuivra son engagement si la qualité attendue est présente. Elle est particulièrement attentive à la capacité de James à fournir les volumes commandés et à proposer une certaine diversité de gamme. Le gestionnaire du restaurant est également vigilant au prix des produits et à ce que ces approvisionnements locaux ne complexifient pas trop l'organisation du restaurant (livraison, facturation, commande, organisation en cuisine...).

Si le système d'exploitation de James venait à être trop perturbé par ce nouveau débouché, il n'aurait peut-être pas le même enthousiasme ou la même efficacité pour approvisionner le restaurant.

Les bonnes relations humaines se sont construites sur la confiance, il est donc essentiel de la maintenir en respectant ses engagements et en étant transparent sur ses difficultés.

### **Une marge de progrès : l'anticipation**

A ce jour, James et Marie fonctionnent uniquement en gré à gré avec des accords oraux. Anticiper les besoins du restaurant et contractualiser les volumes commandés peuvent permettre à Marie de se rassurer sur l'engagement de James à fournir les quantités demandées.

## **LA VENTE DIRECTE - Une spécialiste des circuits courts répond aux attentes d'un restaurant qui a la volonté de s'approvisionner localement.**

### **La situation :**

Le cuisinier José a décidé, avec un soutien fort de ses élus, de mettre l'approvisionnement local au cœur de la stratégie de sa cantine. Il valorise son savoir-faire, son métier, l'image de son activité et est reconnu par sa hiérarchie pour ses choix. Plus de 25% de ses approvisionnements alimentaires sont locaux et ce taux est même supérieur sur certaines familles de produits comme les fruits ou les légumes.

Céline a une grande expérience des circuits courts alimentaires, elle maîtrise de nombreux débouchés pour écouler sa production au plus près du consommateur. Elle a trouvé un nouveau débouché avec la restauration collective qui donne de la valeur à ses produits, à la fois d'un point de vue économique mais aussi social (reconnaissance de la qualité de ses produits par le cuisinier et les convives).

### **Les clés de la réussite : s'adapter pour répondre à une volonté de réussir**

La démarche d'approvisionnement local valorise le métier de José, il y trouve une satisfaction éthique et une stratégie de différenciation. José a une organisation adaptée pour travailler avec des producteurs locaux (matériel, personnel, système de comptabilité), ce n'est donc pas compliqué pour lui.

Céline a une volonté de diversifier ses débouchés en circuits courts. Elle a accepté d'adapter sa gestion et d'y passer un peu plus de temps. L'éthique et le complément de revenus sont des motifs de satisfaction pour Céline, même si elle souhaiterait améliorer encore davantage sa rentabilité.

José et Céline entretiennent de très bonnes relations, ce qui est très important pour eux.

### **Les points de vigilance : un équilibre à maintenir**

José est très attentif à plusieurs points : sa capacité à identifier l'offre locale, sa disponibilité et sa diversité ainsi qu'à la livraison des produits. Céline doit être capable de répondre à la demande : en volume, en grammage des produits, etc. José est très engagé dans cette démarche mais il est prudent sur l'augmentation de ses approvisionnements locaux car il s'interroge sur la disponibilité de l'offre.

Céline commercialise ses produits via plusieurs circuits courts (vente à la ferme, marchés et détaillants) et compare en permanence la rentabilité des produits comme celle de son travail. Si cela devient trop compliqué ou chronophage, Céline pourrait se décourager pour revenir vers d'autres marchés plus rentables ou moins contraignants.

### **Une marge de progrès : à plusieurs pour rassurer**

Si José faisait connaître ses besoins à l'avance, Céline pourrait s'associer avec d'autres producteurs pour lui garantir une diversité de gamme et une livraison en quantité et qualité à tout moment, y compris en cas de difficultés passagères. José serait ainsi rassuré et conforté dans sa stratégie de développer encore davantage cet approvisionnement local.

## VENTE VIA UN OPERATEUR INTERMEDIAIRE - Une structuration qui facilite les échanges

### La situation :

Gwenaëlle, agricultrice sur une exploitation individuelle diversifiée, propose ses produits à une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) depuis moins de 5 ans. Alain est son interlocuteur, il simplifie ses démarches auprès des restaurateurs en enregistrant leurs commandes et en les répercutant auprès des agriculteurs pouvant y répondre. Il s'occupe aussi de la facturation. Bertrand gère la cantine du collège voisin, pour lui aussi la SCIC est importante. Alain comprend ses demandes et y répond facilement, ils ont un bon contact qui permet de régler les problèmes lorsqu'ils se posent. Alain regroupe l'offre pour Bertrand et organise la livraison qui peut être également effectuée directement par Gwenaëlle quand les restaurants sont sur sa tournée de livraison habituelle. Tous les trois se sont réunis autour de l'envie de revaloriser l'image de leur métier et de retrouver le plaisir d'être reconnu dans leur activité. Ils tiennent aussi à soutenir l'économie de leur territoire et à pérenniser leur propre activité. Enfin pour chacun d'eux, participer au développement d'une alimentation de qualité dans la cantine est important.

### Les clés de la réussite : discuter pour comprendre les attentes et les difficultés des uns et des autres

Pour tous les trois, l'important est de pouvoir bien comprendre les attentes des uns et des autres. Dès le départ, ils ont discuté ensemble de nombreux points : la disponibilité des produits en fonction de la saison, les questions de traçabilité, d'emballage, d'étiquetage, de conservation, la qualité des produits (fraicheur, maturité, conservation), l'organisation de la facturation et de la livraison, puis enfin le grammage et le prix qu'ils fixent en commun de façon équitable pour tous. Alain est au centre du dispositif, il maintient la relation à la fois avec Gwenaëlle et Bertrand. Ici chacun passe beaucoup de temps à se parler. Les parties prenantes apprécient ce lien humain, facteur de réussite de la démarche. Bertrand a la chance d'avoir le soutien de son équipe et de tout le personnel de l'établissement ainsi que de son élu. Il a su les mobiliser pour élaborer collectivement une stratégie d'établissement.

Ce lien est aussi l'occasion pour chacun d'eux de retrouver les compétences propres à son métier : la production - le regroupement de l'offre et la mise en marché - la cuisine. Cela permet de recréer du lien et de la proximité pour ne pas se sentir comme un élément interchangeable du système. En cela, ils se sentent reconnus au sein de leur réseau.

La qualité de la relation leur donne confiance en l'avenir et l'envie de développer ce débouché, d'autant plus que les convives qui en sont informés apprécient la démarche.

### Les points de vigilance : assurer l'équilibre économique et social

Pour ce que cela fonctionne, Alain et Bertrand ont fait des investissements : nouvelles compétences, nouvelle organisation du travail, travail supplémentaire, nouvelle organisation logistique... Pour Gwenaëlle, les choses ont été plus faciles, son exploitation était déjà adaptée à la vente en circuits de proximité (produits et organisation). Ce temps passé, ils souhaitent tous le rentabiliser. Il leur faut trouver l'équilibre qui leur permettra d'augmenter la part des approvisionnements locaux du restaurant tout en assurant un schéma économique satisfaisant pour toutes les parties prenantes. Pour cela, ils ont besoin de proposer de nouveaux produits, d'inciter les enfants à manger plus de produits frais... Il leur faut également trouver les moyens d'optimiser leur temps pour maintenir leur marge. Un accompagnement à ce niveau leur semble nécessaire pour gagner en efficacité dans les processus et l'organisation.

### Les marges de progrès

Pour se développer, Gwenaëlle et Alain doivent trouver des débouchés leur permettant de commercialiser leur production pendant les vacances scolaires. Pour répondre aux attentes de Bertrand qui aimerait acheter des produits plus variés, ils doivent diversifier leur gamme. Enfin, tous les trois soulignent d'une part leur besoin d'accompagnement sur des questions de réglementation

(aspects sanitaires et marchés publics) et d'autre part l'importance de la communication. Communiquer auprès des familles, du territoire, de leurs réseaux professionnels, c'est aussi les faire connaître et les ancrer sur le marché régional.

### **VENTE VIA UN OPERATEUR INTERMEDIAIRE – des structures adaptées, des attentes communes mais des volumes qui restent faibles pour les acteurs de l'amont**

#### **La situation :**

Marc est agriculteur sur une exploitation diversifiée de 15 ha produisant différents types de fruits et légumes. Depuis quelques années, il travaille essentiellement avec des grossistes pour la vente à la restauration collective et il commercialise également une petite moitié de sa production en circuits courts (marché et point de vente collectif). Lydia, salariée d'une plateforme de producteurs, l'a sollicité il y a un peu moins de 5 ans pour faire partie de ses fournisseurs. La plateforme travaille avec des cuisiniers et des gestionnaires de la restauration publique (collèges, lycées, hôpitaux...). Ils ont autant de marchés en gré à gré que de marchés publics. Pascal est cuisinier dans un lycée, il aime travailler des produits de qualité pour ses convives et souhaite ainsi motiver ses équipes. Tous les trois sont animés par les mêmes motivations : travailler des produits de qualité pour se faire connaître sur le territoire et participer au développement durable tout en sensibilisant les enfants à ces questions.

#### **Les clés de la réussite : des structures adaptées**

Les trois structures sont adaptées à la situation. Il s'agit d'une situation confortable pour Marc vu qu'il n'a aucun changement à opérer pour travailler avec la restauration collective. Pour lui, cette vente lui demande peu de temps de commercialisation comparativement à ses autres débouchés car cette mission est assurée par Lydia. La plateforme a été créée pour approvisionner en produits locaux la restauration collective, des agriculteurs en sont à l'origine. L'idéologie de la plateforme repose sur des produits locaux et le recours à une main d'œuvre locale. Quant à la cuisine de Pascal, elle bénéficie des équipements nécessaires et Pascal achète régulièrement des produits locaux.

Deux types de proximité permettent à la relation de fonctionner. Tout d'abord, entre eux trois, la proximité géographique facilite les échanges. Ensuite, leur proximité relationnelle est réelle, ils s'entendent sur leurs motivations et leurs discussions portent essentiellement sur des questions pratiques : disponibilité des produits, capacités en termes de volume et conditionnement. Les investissements pour que la relation fonctionne ont été quasiment nuls du côté de Marc comme de Pascal. Quant à la plateforme, elle assure son rôle d'interface et facilite les échanges. La relation est aujourd'hui routinière et les difficultés lorsqu'elles se présentent sont surmontées. Pascal souhaite d'ailleurs augmenter les volumes à l'avenir. La question de la valorisation économique n'est pas au cœur de la relation, Marc dit qu'il génère peu de marge en travaillant avec la restauration collective mais il recherche à travers cette démarche de nouveaux débouchés et une sécurisation de ceux-ci.

#### **Les points de vigilance : des volumes à développer**

Pour Marc et Lydia, les points sur lesquels il faut être vigilant concernent la faiblesse des volumes et la saisonnalité de la demande. La question est encore plus importante pour la plateforme qui doit alors trouver de nouveaux débouchés pendant l'été. Pour Pascal, la question des prix reste un problème et il trouve que ses collègues du service administratif ont plus de travail depuis que cette démarche a été initiée. Il lui est difficile d'augmenter les prix d'achat et en amont, Marc et Lydia ne peuvent pas baisser leurs prix de vente. Les prix qu'ils proposent sont néanmoins plus élevés que d'autres fournisseurs de la cantine, l'équilibre reste donc fragile. Lydia souligne aussi ses craintes pour l'avenir. La plateforme devra se professionnaliser pour optimiser la logistique. Pour Pascal, le risque principal réside dans les problèmes d'approvisionnement auquel il est souvent confronté. Il

manque de volume et de gamme à certains moments de l'année. S'il augmente ses commandes, il a peur d'être trop fréquemment soumis à ces difficultés.

**La marge de progrès : diversifier la clientèle**

Pour Lydia, le besoin essentiel concerne les volumes qui transitent par sa structure ; ceux-ci doivent être plus importants et réguliers dans l'année. Cibler des structures comme les hôpitaux, les maisons de retraite ou encore la restauration privée lui permettrait d'élargir sa clientèle tout en réduisant les contraintes saisonnières des établissements scolaires. Marc pourra ainsi livrer des quantités plus importantes à la plateforme et mieux rentabiliser ce débouché.

## 6. Constats sur les différentes stratégies d'acteurs et leurs combinaisons

---

Dans le cadre de nos analyses, nous avons identifié plusieurs stratégies pour chacun des acteurs de la l'approvisionnement local : agriculteur, opérateur intermédiaire et restauration collective.

Il nous semble qu'en fonction de la stratégie d'un agriculteur, d'un opérateur intermédiaire ou d'une restauration collective, les relations entre acteurs (les schémas) peuvent fonctionner et déboucher sur un approvisionnement local pérenne ou bien aboutir à des systèmes peu compatibles ou tout du moins à optimiser. Notre vision, à dire d'experts, sur ces combinaisons d'acteurs est présentée après.

### Les différentes stratégies des agriculteurs

#### **Stratégie n°1 : l'agriculteur est proactif**

L'agriculteur 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**

L'agriculteur souhaite travailler avec la restauration collective et son système d'exploitation est déjà adapté pour ce circuit, il aura donc peu d'efforts à fournir. La restauration collective est un débouché parmi d'autres.

#### **Stratégie n°3 : l'agriculteur attentiste**

L'agriculteur 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**

L'agriculteur ne considère pas la restauration collective comme un débouché prioritaire mais plutôt complémentaire. Il saisit des opportunités pour écouler ponctuellement un surplus de marchandise.

### 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.

## 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 a (ont) l'habitude de s'approvisionner localement depuis plusieurs années ou a (ont) la 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 veut (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) contraint(s) 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.

## Combinaisons des stratégies Agriculteur & Restauration collective en vente directe

Code couleurs des tableaux :

Situation favorable avec un fort potentiel pour développer des ventes.

Situation plutôt favorable mais le système est fragile.

Situation peu favorable avec de forts risques d'échec ou des ventes uniquement ponctuelles.

<b>STRATEGIE RESTAURATION COLLECTIVE</b> <b>STRATEGIE AGRICULTEUR</b>	<b>Stratégie n°1 :</b> <b>Réelle stratégie d'approvisionnement local</b>	<b>Stratégie n°2 :</b> <b>Intérêt pour l'approvisionnement local mais ne veut pas trop changer son fonctionnement</b>	<b>Stratégie n°3 :</b> <b>Approvisionnement local contraint donc pas d'acceptation de changement de fonctionnement</b>	<b>Stratégie n°4 :</b> <b>Approvisionnement local opportuniste /ponctuel</b>
<b>Stratégie n°1 :</b> <b>Agriculteur proactif</b>	Un débouché sur lequel l'agriculteur peut compter pour développer sa structure.	L'activité se développera si l'agriculteur a une vraie démarche commerciale et s'adapte au client.	Ventes uniquement ponctuelles ce qui risque de ne pas être suffisant pour rentabiliser la démarche → l'agriculteur doit impérativement avoir d'autres débouchés.	Ventes uniquement ponctuelles.  L'agriculteur ne pourra pas compter que sur ce débouché pour rentabiliser sa structure.
<b>Stratégie n°2 :</b> <b>Organisation adaptée</b>	Un fort marché potentiel, il faut avoir une démarche proactive auprès des restaurants.	Un marché potentiel mais seulement si le produit de l'agriculteur est adapté au besoin de la restauration collective, sinon risque d'échec.	Le produit de l'agriculteur doit être adapté mais les ventes resteront uniquement ponctuelles.	Le produit de l'agriculteur doit être adapté mais les ventes resteront uniquement ponctuelles.
<b>Stratégie n°3 :</b> <b>Agriculteur attentiste</b>	Fonctionne uniquement car la restauration collective est motivée et fournit les efforts (investissement personne, achat matériel...). Si changement de personnel ou d'orientation politique, tout peut être remis en question.	Echec probable et risque de frustration des parties prenantes.  Peut fonctionner si ce que propose l'agriculteur répond au besoin de la cantine, mais dès qu'il faudra faire des efforts le système ne tiendra pas	Echec fort probable et frustration des parties prenantes.	Se limitera à des actions ponctuelles et la restauration collective fera les efforts.
<b>Stratégie n°4 :</b> <b>Agriculteur opportuniste</b>	Peut fonctionner sur des actions ponctuelles car la restauration collective est moteur.	Peut fonctionner sur des actions ponctuelles si l'offre est adaptée au besoin mais le manque de structuration de l'offre risque de freiner la restauration collective.	Ne peut fonctionner que si l'offre correspond parfaitement à la demande au moment où elle est exprimée.	Ne peut fonctionner que si l'offre correspond parfaitement à la demande au moment où elle est exprimée.

## Combinaisons des stratégies Agriculteur & Restauration collective en vente via un Opérateur intermédiaire

Afin d'analyser ces combinaisons à plusieurs acteurs, nous avons procédé en deux temps :

- 1) Analyse de la combinaison des stratégies Agriculteur – Opérateur intermédiaire et mise en évidence des combinaisons à succès
- 2) Analyse de la combinaison des stratégies à succès de l'amont (Agriculteur – Opérateur intermédiaire) et de la restauration collective

Le tableau ci-dessous présente donc le premier temps d'analyse : combinaisons Agriculteur – Opérateur intermédiaire.

STRATEGIE OPERATEUR INTERMEDIAIRE  STRATEGIE AGRICULTEUR	Stratégie n°1 La restauration collective est un marché stratégique	Stratégie n°2 La restauration collective est un marché occasionnel	Stratégie n°3 La restauration collective est une contrainte
Stratégie n°1 : Agriculteur proactif	L'opérateur intermédiaire et son fournisseur sont proactifs, bon développement en perspective.	Opportunité de débouché pour l'amont à condition de bien connaître les besoins de la restauration collective.	S'il n'y a pas de volonté politique ou d'évènement particulier, peu de perspectives de commercialisation.
Stratégie n°2 : Organisation adaptée	L'opérateur intermédiaire est proactif et son fournisseur est adapté, bon développement en perspective.	Peut satisfaire des marchés occasionnels mais les volumes de commercialisation risquent de rester faibles pour l'agriculteur.	Pas d'acteur moteur donc peu de perspectives.
Stratégie n°3 : Agriculteur attentiste	Si le produit de l'agriculteur correspond à la demande de la restauration collective alors les deux parties trouveront une entente.	Marché occasionnel quand les besoins de l'aval correspondent aux apports de l'amont.	Pas de perspective de marché.
Stratégie n°4 : Agriculteur opportuniste	Possibilité pour l'agriculteur d'écouler ses surplus de production, mais l'opérateur intermédiaire privilégiera ses fournisseurs habituels.	Peu de perspectives de commercialisation durable.	Action ponctuelle possible mais pas de perspective.

Le tableau précédent montre ainsi que seules trois stratégies combinées aboutissent à deux types de relation pérenne:

- 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 maintenant ces deux stratégies de l'amont (tandem agriculteur/opérateur intermédiaire) aux stratégies du client (la restauration collective). Le résultat est présenté dans le tableau suivant.

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.	La réussite de l'approvisionnement repose sur le professionnalisme de l'opérateur intermédiaire et sur l'accompagnement de la restauration collective dans sa démarche de changement.	Peu de perspectives.

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

→ Le relationnel entre les acteurs, leur implication et leur motivation sont les piliers de la réussite

- La rencontre entre les acteurs permet d'appréhender le métier de l'autre, de comprendre ses attentes et ses besoins.
- La fréquence des échanges, aussi bien au démarrage qu'en phase active du projet, permet d'anticiper, de s'adapter aux réalités et de prévenir d'éventuels dysfonctionnements : produits disponibles, volumes, caractéristiques techniques, prix, etc. La proximité relationnelle permet d'anticiper et de réagir face aux difficultés.
- Une relation équitable et sereine construit un partenariat solide et pérenne. Ce partenariat passe par un réel engagement moral des uns envers les autres (écrit ou oral) mais il n'est pas nécessairement contractuel.

→ 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

- Inscrire la restauration collective comme un débouché commercial parmi d'autres permet à la fois de limiter les risques d'une trop forte dépendance à ce circuit et également de jouer sur la complémentarité des circuits de vente (exemple : valorisation des différents morceaux d'une bête, valorisation de différents calibres de fruits). De même, la recherche d'une diversité de clientèle et notamment de structures hors scolaires est un moyen de limiter la prise de risque, de couvrir toutes les périodes de l'année et de pérenniser ce débouché.
- Le circuit de la restauration collective doit s'intégrer dans le système d'exploitation (*voir paragraphe suivant*) :
  - Si le système est déjà relativement adapté, l'intégration de ce circuit est alors simple.
  - Si le système nécessite des adaptations ou une optimisation pour y répondre, son évolution est alors incontournable pour la réussite commerciale. Exemple : achat d'équipements adaptés pour la livraison, optimisation de la tournée de livraison, équipement en matériel de transformation...

Cf. guide  
« Organiser  
une logistique  
collective de  
proximité »

Le recours à des opérateurs intermédiaires (plateforme de producteurs, grossiste, prestataire logistique...) peut être une solution pour atteindre ce marché en déléguant des tâches que le système d'exploitation ne peut assurer de manière satisfaisante en termes de qualité de service et de coût.

Cf. fiches-conseil  
« Administration  
des ventes »,  
« Démarche  
commerciale »,  
« Réglementation  
sanitaire »,  
« Transport » et  
« Appels d'offre  
et contrats »

- Le professionnalisme des fournisseurs doit être en phase avec les exigences de la restauration collective : démarches commerciales (argumentaire produits, grille tarifaire, relance client...), gestion commerciale (prise de commande, facturation, réactivité en cas de problème...), réglementation, qualité des produits (maturité, niveau de transformation, qualité gustative, nutritionnelle, sanitaire...), transport / livraison, etc. Un éventuel opérateur intermédiaire entre l'agriculteur et la restauration collective peut sur ces aspects jouer un rôle clé.

### → 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

Cf. fiche-conseil  
« Connaissance  
de l'offre et sa  
distribution »

- Une bonne connaissance du territoire et de la saisonnalité des produits permet d'adapter la demande aux réalités locales. Par ailleurs, le restaurant doit prendre en compte les caractéristiques du produit local et s'assurer qu'il est en capacité de l'utiliser. Exemples : des légumes bruts nécessitent de l'épluchage et donc un équipement et du personnel, un poulet entier implique de servir des morceaux différents aux convives, du yaourt en seau devra être reconditionné, etc.

Cf. fiche-conseil  
« Marchés et  
contractualisation »

- Une connaissance des leviers d'action sur les marchés publics et leur mise en application ouvre l'accès de ces marchés aux fournisseurs locaux.

### → La souplesse du dispositif pour tous les acteurs de la chaîne

- La stabilité et la pérennité du schéma d'organisation reposent sur la capacité des différents acteurs à accepter le changement, à s'adapter aux besoins de l'autre et à faire preuve de souplesse dans leurs organisations et habitudes respectives.

### → Le partage de la valeur, un gage de satisfaction et de durabilité

Cf. fiche-  
conseil « Coût  
global du  
repas »

- Le partage de la valeur doit être équitable à tous et offrir une meilleure valorisation aux acteurs de l'amont dans les cas où l'approvisionnement local s'inscrit clairement dans une stratégie de différenciation de l'offre alimentaire de la cantine.
- Le raisonnement en coût global du repas et non uniquement en coût matière apporte une vision plus réelle de l'impact prix des produits locaux.
- La mise en place d'une stratégie de lissage des coûts de matière première permet sur une période d'achat (plusieurs repas, un trimestre, une année...) d'absorber le surcoût de certains produits locaux. Par ailleurs, la réduction du gaspillage alimentaire par la mise en place d'actions ciblées (bar à salades, distribution du pain, adaptation des portions, sensibilisation des convives...) est un moyen de générer des économies qui peuvent être réinjectées dans les produits locaux.

### → La valorisation des métiers de la production à l'assiette auprès des convives

Cf. fiche-  
conseil  
« Moyens  
humains et

- Travailler des produits locaux, bruts et de saison, contribue à redécouvrir certains aspects du métier de cuisinier, à lui donner plus de sens et à mettre en exergue le savoir-faire du cuisinier.
- La mise en avant du travail de l'équipe de cuisine et de l'agriculture locale, à travers des outils de communication ou des animations, permet de reconnaître et valoriser les efforts fournis.

Cf. fiche-  
conseil  
« Pédagogie et  
éducation »

- La sensibilisation des convives à l'agriculture locale et à la saisonnalité des produits participent à la dimension pédagogique de la démarche. Le consommateur final peut être impliqué pour que celle-ci prenne encore plus d'ampleur.
- Les valeurs éthiques de la démarche sont une source de motivation : être acteur sur son territoire et contribuer à son développement, participer à une meilleure alimentation pour les convives, etc.

## → Le soutien politique et l'accompagnement des acteurs dans leur démarche

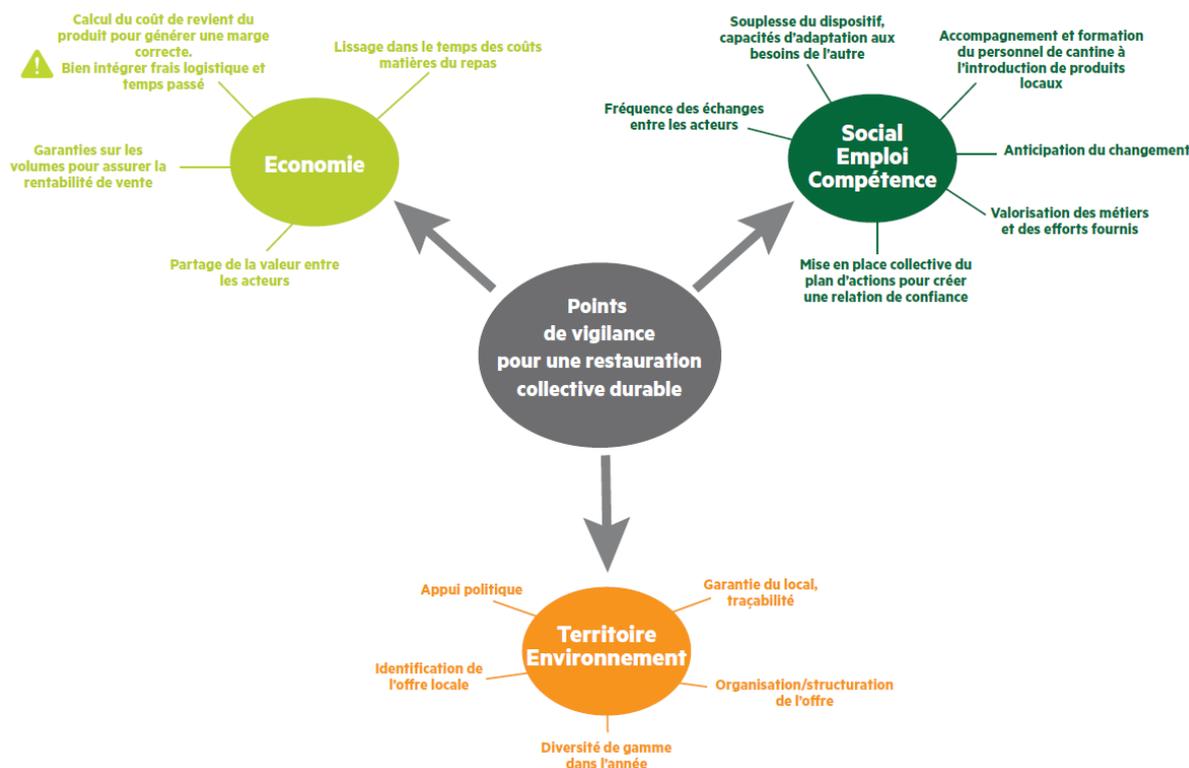
Cf. fiche-conseil  
« Politique  
alimentaire  
territoriale »

- La volonté politique est un levier fort à la fois pour démarrer les projets mais aussi pérenniser les démarches. Un soutien financier peut permettre d'enclencher la dynamique. Néanmoins, l'approvisionnement local doit s'inscrire dans la stratégie de l'établissement et ne peut pas reposer uniquement sur une incitation financière. La motivation des équipes en place (responsable d'établissement, gestionnaire, équipe de cuisine) est l'élément moteur de la démarche.
- L'accompagnement et la formation des différents acteurs sont importants pour leur faire prendre conscience des implications de leur démarche et les accompagner dans la réussite du projet. Cela peut se traduire entre autres par la mise en relation des acteurs, la formation des cuisiniers, la découverte des produits locaux et la formation à leur utilisation ou encore la pédagogie.

Cf. fiche-conseil  
« Moyens  
humains et  
matériels »

NB : les encadrés dans la marge font référence aux fiches-conseils réalisées dans le cadre de REALISAB. Elles peuvent vous apporter des éléments complémentaires sur les thématiques citées et sont disponibles sur la page internet du projet.

## 8. Les points de vigilance



Composition du groupe de travail		
Stéphanie PERNET	Chef de projet Alimentation de proximité	CRA Rhône-Alpes
Anne-Hélène BUNOD	Chargée de mission Alimentation de proximité	CRA Franche-Comté
Yannick MILLE	Chargée de mission Promotion Qualité	CRA Pays de la Loire
Sylvain LECARDEUR	Assistant Territoires et Restauration Collective	CRA Pays de la Loire
Carole CHAZOULE	Enseignante-chercheure	ISARA-Lyon
Vincent PAYET	Enseignant en statistiques	ISARA-Lyon
Denis OLLIVIER	Responsable Valorisation et Capitalisation	TRAME
Thierry PONS	Chargé de mission circuits courts et nouveaux services	TRAME
Julien COSME	Conseiller chargé du développement des circuits courts	CA Savoie Mont-Blanc
Grégory GALTIER	Responsable pôle Valorisation et Diversification	CA Bouches-du-Rhône

Avec également la participation pour les enquêtes de terrain de la CA Ain, CA Ardèche, CIA Doubs et du Territoire de Belfort, CA Drôme, CA Ille-et-Vilaine, CA Isère, CA Jura, EPL Montmorot et Mancy, CA Meurthe et Moselle, CA Rhône et CA Haute-Saône.



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE, DE  
L'ALIMENTATION,  
DE LA PÊCHE,  
DE LA RURALITÉ  
ET DE L'AMÉNAGEMENT DU  
TERRITOIRE

avec la contribution financière du compte  
d'affectation spéciale  
«Développement agricole et rural»

