



# **LES FILIERES ALIMENTAIRES DE PROXIMITE EN ILE-DE-FRANCE : POTENTIALITES DE DEBOUCHES DANS LA RESTAURATION COLLECTIVE ILLUSTREES PAR LES DIRES D'EXPERTS**

## **Coordination de la recherche :**

Fabien DELAERE, DRIAAF – SRAL, chargé de mission au pôle offre alimentaire  
Laurent BATREAU, TECOMAH,  
Christine AUBRY, UMR SAD APT INRA AgroParisTech, ingénieur de recherche, Equipe Proximités

## **Personnes ayant participé aux entretiens :**

Awa BA, post-doctorante INRA SAD APT, Equipe proximités, AgroParisTech  
Laurent BATREAU, manager pédagogique, TECOMAH  
Dominique SENGELEN, enseignant chercheur, TECOMAH  
Alancia PIERRE-JUSTIN, stagiaire DRIAAF - CCI  
Baptiste DUBOIS, stagiaire DRIAAF – SRAL

## **Rédaction du rapport :**

Awa BA  
Laurent BATREAU  
Christine AUBRY

**Identification de l'étude :** 2010 – 10.21



## **SOMMAIRE**

<b>I.</b>	<b>Objectifs et méthodologie .....</b>	<b>5</b>
1.	Les objectifs du projet .....	5
2.	Le contenu du rapport.....	5
3.	La méthodologie mise en œuvre.....	6
<i>a.</i>	<i>Le guide d'entretien .....</i>	<i>6</i>
<i>b.</i>	<i>Les experts interviewés et le mode de restitution.....</i>	<i>7</i>
<b>II.</b>	<b>Description du fonctionnement des filières : entre convergence et spécificités..</b>	<b>9</b>
1.	Les systèmes de restauration collective: gestion directe versus concession.....	9
<i>a.</i>	<i>La gestion directe : une diversité de situation.....</i>	<i>9</i>
<i>b.</i>	<i>La concession : un système qui tend à prendre de l'ampleur.....</i>	<i>12</i>
2.	Les acteurs en amont de la filière restauration collective .....	16
<i>a.</i>	<i>Les producteurs : un manque d'information et de lien .....</i>	<i>16</i>
<i>b.</i>	<i>Les industriels / transformateurs : peu de présence .....</i>	<i>18</i>
<i>c.</i>	<i>Les grossistes / fournisseurs : des acteurs clefs .....</i>	<i>18</i>
3.	Les convives : les donneurs d'ordre invisibles.....	20
<b>III.</b>	<b>Les attentes des acteurs de la RC : un socle pour le développement de futures filières.....</b>	<b>21</b>
1.	La logistique : une maîtrise à tous les niveaux.....	22
<i>a.</i>	<i>La sécurité de l'approvisionnement .....</i>	<i>22</i>

b.	<i>Une attente de livraison multisite .....</i>	22
2.	Les produits : la qualité organoleptique.....	23
a.	<i>Une demande de « produits frais, traditionnels et moins industriels» .....</i>	23
b.	<i>Une attente de stabilité de la qualité.....</i>	23
c.	<i>Une nécessité de référencement des produits .....</i>	24
3.	L'organisation du marché : sécuriser l'approvisionnement .....	24
a.	<i>L'importance des relations entre fournisseurs et responsables d'établissement ..</i>	24
b.	<i>Une tendance aux groupements d'achat.....</i>	25
4.	Les diverses approches du développement durable.....	25
a.	<i>Les actions spécifiques .....</i>	26
b.	<i>Le bio et le local : entre réalisme et obligation .....</i>	27
5.	Le prix : un élément à maîtriser.....	29
6.	La formation des équipes .....	30
a.	<i>Polyvalence et formation dédiée en restauration.....</i>	30
b.	<i>Gestion des commandes et réponse aux appels d'offre.....</i>	30
<b>IV.</b>	<b>Les contraintes perçues par les répondants pour le développement de filières locales.....</b>	<b>31</b>
1.	Pour les producteurs : s'adapter à un nouveau marché .....	31
2.	Pour les transformateurs : PME vs structures monopolistiques.....	32
3.	Pour les fournisseurs/grossistes : un manque de produit.....	32
4.	Pour les sociétés de restauration collective : une négociation complexe avec le client .....	32
5.	Pour les établissements de restauration : en attente de solution .....	33
<b>V.</b>	<b>Les opportunités perçues par les répondants.....</b>	<b>33</b>
1.	Pour les producteurs : un nouveau marché en temps de crise.....	33
2.	Pour les fournisseurs : montrer leur savoir-faire .....	34
3.	Pour les SRC : adapter son approvisionnement .....	34

4.	Pour les responsables d'établissements .....	35
<b>VI.</b>	<b>La vision du local pour les répondants : une attente de définition claire.....</b>	<b>35</b>
1.	La distance : « jusqu'à trouver le produit recherché ».....	35
a.	<i>De la circonscription au niveau national, voire à l'Europe.....</i>	<i>35</i>
b.	<i>Préférence « du local sur le bio» .....</i>	<i>37</i>
2.	Le produit : brut vs transformé .....	38
a.	<i>La définition du local en fonction du type de produit .....</i>	<i>38</i>
b.	<i>Qualité organoleptique et saisonnalité avant la proximité .....</i>	<i>39</i>
3.	La transformation et le « développement local » .....	39
4.	Les circuits courts : un manque de compréhension.....	40
<b>VII.</b>	<b>Scénario d'évolution des filières locales : utiliser les compétences existantes..</b>	<b>41</b>
1.	Les acteurs clefs : une implication de tous.....	41
a.	<i>Le rôle primordial du grossiste/fournisseur .....</i>	<i>41</i>
b.	<i>Les producteurs : s'identifier et changer les pratiques.....</i>	<i>42</i>
c.	<i>Les sociétés de restauration collective : des facilitateurs .....</i>	<i>42</i>
d.	<i>Les collectivités locales et l'Etat : des choix politiques importants .....</i>	<i>43</i>
2.	Les produits supports : difficile à identifier .....	43
3.	Les marchés potentiels : des débouchés concurrents .....	44
4.	Les ressources à mobiliser .....	44
a.	<i>Les ressources matérielles : transformer les produits sur place.....</i>	<i>44</i>
b.	<i>Les ressources immatérielles : former et s'organiser de l'amont à l'aval. ....</i>	<i>45</i>
<b>VIII.</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>46</b>
<b>IX.</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>48</b>

# **I. Objectifs et méthodologie**

## **1. Les objectifs du projet**

Il s'agit de définir les attentes de la restauration collective francilienne en vue de développer des actions convergentes avec les producteurs agricoles et les opérateurs de l'agro-alimentaire locaux.

L'objectif est d'analyser les articulations entre les différents acteurs de la filière et de rendre compte de leur vision sur l'évolution de la restauration collective et sur la mise en place de filières d'approvisionnement locales.

Une première série d'entretiens - individuels et qualitatifs auprès de quelques experts choisis - a pour objectif de construire un questionnaire. Ce questionnaire quantitatif sera dans un second temps administré à un échantillon représentatif de responsables d'établissements franciliens.

La première étude exploratoire est prévue pour une durée de 4 mois (d'octobre 2010 à janvier 2011).

## **2. Le contenu du rapport**

Dans le présent rapport, nous allons présenter une synthèse d'entretiens réalisés auprès d'experts de la filière en préservant les dires de chacun et **sans interprétation de notre part** :

- Une première partie consacrée à la **méthodologie et à l'analyse de l'organisation des filières**,
- Une seconde partie portant sur **les contraintes et les opportunités influençant la demande** de la restauration collective, avec un accent particulier mis sur **les attentes** de ce secteur,
- Une troisième partie présentant **la définition du local** donnée par les acteurs,
- Et une quatrième partie permettant d'identifier, à partir des acteurs moteurs, des produits et des ressources identifiés par les experts, des **éléments de montage** de filières locales.

Nous allons présenter les éléments recueillis auprès des différents acteurs rencontrés:

- les acteurs **du réseau** qui encadrent la filière (interprofessions et associations),
- les acteurs en amont **de la filière** (sociétés de restauration, fournisseurs),
- et les **responsables d'établissements de restauration collective** représentatifs des différents segments de clientèle.

Conformément aux demandes formulées par le comité de pilotage, nous donnerons, le cas échéant, la fréquence de citation des remarques et préciserons leur source tout en préservant l'anonymat des acteurs.

### **3. La méthodologie mise en œuvre**

#### ***a. Le guide d'entretien***

Les enquêtes ont débuté en août 2010 et 14 entretiens ont été réalisés, sur la base d'un guide de questions semi ouvertes. Ces entretiens ont été conduits par cinq personnes : Laurent BATREAU, Awa BA, Dominique SENGELEN, Alancia PIERRE-JUSTIN et Baptiste DUBOIS. Chaque entretien a été mené au minimum par un binôme (essentiellement Laurent BATREAU et Awa BA). Quant aux personnes interviewées, elles étaient seules, sauf dans deux cas où nous avons eu deux interlocuteurs. La restitution de ces entretiens a été principalement assurée par Awa BA, sous la forme d'une grille de transcription standardisée.

Le guide d'entretien a été préparé pour l'ensemble des interviews. Ce guide a été soumis à chacun des acteurs lors d'un entretien individuel de deux heures. Il s'agit de leur faire décrire dans un premier temps leur activité de manière globale, puis de se focaliser dans un second temps sur le développement de filières d'approvisionnement locales.

Les 4 rubriques du guide d'entretien<sup>1</sup> nous permettent d'aborder les points suivants :

- **La structure de votre filière de l'amont vers l'aval :**

*Les activités, les acteurs et les ressources.*

---

<sup>1</sup> Un exemplaire de ce guide d'entretien est présenté en *annexe 1*

- **Les opportunités et les contraintes influençant la demande :**
  - *les attentes de la restauration collective,*
  - *les facteurs d'opportunité ou de contrainte pesant sur la demande,*
  - *votre définition du produit local.*
- **L'influence des acteurs sur le développement des filières locales :**
  - Les acteurs moteurs ou pouvant constituer un frein.*
- **Vos scénarios d'évolution pour une filière locale.**

La notion de "produit local" n'est pas abordée directement en début d'entretien pour permettre aux interlocuteurs de décrire librement leur filière et de définir plus spontanément leurs attentes.

### ***b. Les experts interviewés et le mode de restitution***

Nous avons enquêté auprès des représentants des principales catégories d'acteurs<sup>2</sup>. L'objectif est de saisir la diversité des situations en présence et de dégager des points de convergence ou, au contraire, des spécificités liées à chaque catégorie.

➔ Pour les acteurs du réseau, des responsables ou des membres d'associations et de syndicats interprofessionnels ont été interviewés. Il s'agit de la fédération des conseils de parents d'élèves des écoles publiques (FCPE), de l'association des industriels commercialisant des produits ou services transformés sur le marché de la consommation hors foyer (GECO), du syndicat national de la restauration collective (SNRC), de l'association de la restauration collective en gestion directe (CCC), et l'association nationale des directeurs de la restauration municipale (ANDRM). Certains des acteurs sont également responsables d'unités de restauration.

➔ Pour les acteurs de la filière, ce sont des sociétés privées de restauration collective (SRC) ou des fournisseurs/grossistes.

---

<sup>2</sup> Nous donnons en *annexe 2* la liste des acteurs rencontrés (catégorie, entreprise, nom, prénom, poste, date d'entretien) qui est uniquement destinée aux membres du comité de pilotage.

Pour les SRC, nous avons rencontré le chargé de mission approvisionnement bio de SODEXO, le directeur du développement du segment enseignement d'Avenance/Elior, et la responsable des achats de la société MRS. Ce sont des entreprises représentant la gestion concédée, même si elles peuvent parfois gérer directement des restaurants comme des points de restauration sur les autoroutes, les gares ou les aéroports.

Pour les fournisseurs, nous avons rencontré la directrice qualité et développement durable d'AFL.

➔ Pour **les établissements**, il s'agit d'unités de restauration publics ou privés intervenant dans les trois segments de la restauration collective :

- l'enseignement,
- la santé et le social,
- le travail (ou l'entreprise).

Les établissements rencontrés sont en gestion directe, étant entendu que d'autres établissements de ces segments sont en concession.

Les entretiens auprès des SRC nous permettent d'appréhender les spécificités de la concession.

Pour **le segment enseignement**, nous avons enquêté auprès des responsables de service de restauration d'établissements du primaire, du secondaire et du supérieur.

- Pour le primaire, le directeur de la caisse des écoles du 12<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.
- Pour le secondaire, le gestionnaire comptable du lycée polyvalent Jeanne d'Albret de Saint-Germain-en-Laye (78), ainsi que le chef de service restauration au conseil général du Val de Marne
- Pour le supérieur, le directeur de site et la chargée de mission restauration du CROUS de l'académie de Versailles (78).

Pour **le segment santé et social**, nous avons enquêté auprès du responsable des achats et auprès du responsable restauration de l'hôpital de Gonesse (95).

Pour **le segment entreprise**, nous avons rencontré le responsable qualité du service de restauration du ministère des Finances (Paris-Bercy), le Directeur général du GIE GAM

(BNP-Paribas, 78) et le responsable des restaurants de la faculté d'Orsay (gérés par le comité d'entraide social de la faculté d'Orsay CESFO, 78).

Chaque entretien a donné lieu à une synthèse. **Les éléments entre guillemets correspondent aux citations exactes des répondants.** La restitution des dires a été faite de façon hiérarchisée - lorsque les réponses de l'interviewé le permettent - c'est-à-dire en respectant l'importance que leur donne notre interlocuteur.

## **II. Description du fonctionnement des filières : entre convergence et spécificités**

Chaque acteur a décrit l'ensemble de sa filière, avec ses fournisseurs en amont et ses clients ou convives en aval. Chacun a également détaillé le fonctionnement de son établissement, avec son personnel, son mode de gestion et les volumes qu'il gère.

### **1. Les systèmes de restauration collective: gestion directe versus concession**

Les deux grands systèmes de restauration collective sont **la gestion directe** et **la gestion concédée** ou **concession**. Globalement, en Ile-de-France, les statistiques font état de 60% de l'activité restauration collective en gestion directe contre 40% en concession. Nous donnons ici une synthèse des entretiens réalisés.

#### ***a. La gestion directe : une diversité de situation***

Les sept responsables d'établissement rencontrés ont une restauration en gestion directe. Ils gèrent eux-mêmes le fonctionnement des unités de restauration de leur structure respective. Ainsi, ils ont à leur charge aussi bien le personnel que les équipements et définissent leur politique de restauration et d'approvisionnement de façon autonome, en accord avec leurs **donneurs d'ordre**.

Plusieurs répondants - en charge des fonctions opérationnelles - sont sollicités par leurs élus pour développer des partenariats avec les producteurs locaux. Ils se heurtent à des

difficultés de mises en œuvre et doivent faire preuve de pédagogie pour expliquer les obstacles rencontrés.

Ce besoin d'explication se retrouve dans la gestion concédée, où le donneur d'ordre n'est pas toujours conscient des difficultés de montage des filières locales.

#### ♦ **Les groupements d'achat : un fait et une tendance**

Pour renforcer leur pouvoir de négociation et augmenter leur volume d'achat, trois des établissements ont constitué des **groupements d'achat** avec des structures identiques évoluant dans le même segment de restauration et deux autres établissements envisagent de le faire.

Les groupements sont de tailles différentes : de 75 adhérents – avec une commission d'appel d'offre composée de tous les adhérents et jugée « lourde » – ou 6 adhérents pour un autre et à seulement 2 pour le troisième. Par ailleurs, si deux se sont regroupés avec des structures identiques, la structure de restauration de l'entreprise privée a choisi de s'associer avec la branche restauration d'une autre entreprise avec laquelle elle partage « la même vision ».

Un expert souhaiterait une meilleure harmonisation des politiques de restauration de ses 180 sites (90 collèges et 90 crèches) afin de « sécuriser l'achat public » et d'« optimiser les coûts, *in fine* ».

Un autre milite pour la remise sur pied d'un ancien groupement d'achat avec les deux autres académies de l'Île-de-France (Paris et Créteil).

#### ♦ **La contractualisation : les contraintes du code des marchés publics**

En termes de contractualisation avec leurs fournisseurs, six des huit répondants indiquent travailler dans le cadre du code des marchés publics. Ce mode de fonctionnement est considéré par certains d'entre eux comme « un carcan » ou tout simplement comme une limite pour travailler directement avec des producteurs locaux dont les volumes d'offre sont souvent très en deçà de la demande. La mise en concurrence est également obligatoire au-delà de 4000€ et certains répondants signalent un risque juridique si l'appel d'offre n'est pas en conformité.

De plus, même si leur budget d'achat varie entre 11 et 50 millions d'euros, ils estiment qu'ils ne « font pas le poids » devant la grande distribution qui reste un débouché majeur pour certains producteurs. Cependant, ils se considèrent comme de bons clients en temps de crise, en offrant une « garantie de paiement » à leurs fournisseurs.

Même si l'essentiel des achats se fait dans le cadre du code des marchés publics, les établissements des segments enseignement et santé/social ont aussi la possibilité d'acheter hors marché. Dans ce cas, cela concerne des commandes à faible valeur comme par exemple de « produits n'existant pas en marché : quiches, pizzas et croque-monsieur ». Cela peut aussi concerner les achats qu'un collège pourrait effectuer auprès d'un producteur voisin.

Enfin, cela concerne les opportunités d'achat ponctuelles saisies sur des produits frais (fruits et légumes, viande) par le responsable de la restauration d'une entreprise privée qui les qualifie de « coups » réalisables en l'absence du cadre des marchés publics.

#### ♦ **Les ressources : la légumerie plébiscitée**

De façon générale, tous les établissements rencontrés ont une légumerie dans chacune de leur cuisine. Cela leur permet de préparer par exemple les salades et d'éplucher certains légumes comme les concombres. Par contre, les produits frais gérés en gros volumes comme les pommes de terre et les carottes – « qui représentent 50% des légumes cuisinés » pour certains – sont reçues déjà épluchées. Par ailleurs, seul un expert indique avoir une cuisine centrale qui livre huit de ses restaurants en liaison froide.

Malgré cette prédominance des légumeries, le problème de la faible capacité de stockage des produits est souvent évoqué par les répondants. Cela tient principalement au manque de surfaces, surtout en Ile-de-France, et implique des fréquences de livraisons élevées (environ deux fois par semaine sur chacun des sites). C'est aussi ce qui a motivé un des expert à privilégier, en plus des pommes et des produits laitiers, notamment, un approvisionnement local en produits secs (haricots blancs et céréales) qu'il trouve plus faciles à transporter et à stocker.

Ces structures n'ont pas de plate-forme logistique et sont toutes dépendantes des capacités de livraison de leurs fournisseurs, seuls capables de livrer de nombreux points de restauration.

Toutes ces structures mettent en avant leur souci d'avoir un personnel **bien formé et polyvalent**, c'est-à-dire capables d'effectuer diverses tâches : en cuisine pour la préparation des menus, en salle pour le service et le contact avec les convives, et la participation à l'entretien des locaux. Cette préoccupation est soulignée par un des experts, dont l'association réfléchit à la « création d'une formation complémentaire des écoles hôtelières qui insistera sur les notions spécifiques à la restauration collective ». Elle est également mise en avant par un autre responsable qui insiste sur la promotion interne de ses salariés.

Enfin, le responsable de chaque établissement travaille en étroite collaboration avec « des équipes qualité, commission alimentaire ou commission d'appel d'offre » pour statuer sur les offres de chaque fournisseur. Différents systèmes de notation des produits sont utilisés avec une grille incluant le prix, la qualité ou le respect des livraisons par exemple. En outre, presque chaque établissement dispose d'une « commission des menus » qui décide de la composition des menus deux à trois mois à l'avance. Il est à noter que les responsables d'établissement ont une autonomie plus ou moins grande pour définir leurs menus et leurs achats.

### ***b. La concession : un système qui tend à prendre de l'ampleur***

Selon les sociétés de restauration collective (SRC) et leur représentant, l'externalisation de la fonction de restauration est « **une tendance lourde mais à un rythme lent** », et ce malgré les oppositions que l'on peut noter de la part de certains donneurs d'ordre comme les collectivités territoriales.

Pour certains, « le recentrage sur le métier » conduit à la sous-traitance de la fonction de restauration : dans Paris intra-muros, « un arrondissement sur deux est en concession » dans le secteur de l'enseignement scolaire.

#### ♦ **Éléments de marché recueillis auprès des répondants**

Globalement, tous les secteurs de la RC (scolaire public & privé, entreprises, santé) sont concernés par la gestion concédée.

- Pour le **segment enseignement**, on constate une plus grande présence des SRC dans le primaire (60% dans le public et dans le privé) et un début de concession sur le secondaire (moins de 4% pour les collèges et lycées) avec par exemple les Hauts-de-Seine et le Val d'Oise qui ont délégué leur service restauration. Même si la concession sur l'enseignement secondaire est jugée « embryonnaire » par un expert, elle se développe, selon lui, pour des « raisons économiques et budgétaires ». Concernant le secteur universitaire, les CROUS ont « un monopôle de fait » pour certains répondants.
- Pour **les entreprises**, environ 75% sont en restauration concédée.
- Dans **la santé**, le taux de concession avoisine les 25% et est limité au secteur privé.
- Enfin, les autres institutions, les prisons, les congrégations religieuses, les différents corps des Armées « ont une part très marginale en concession ».

#### ♦ **Le fonctionnement avec le client : un ajustement par rapport aux ressources de ce dernier**

Suivant les ressources en personnel et en matériel dont dispose le client ou donneur d'ordres de la SRC, plusieurs cas de figures peuvent se présenter :

- le client met à disposition son matériel et la SRC fournit le personnel qui travaille à la fois en cuisine et distribue les repas aux convives,
- soit le client dispose d'une cuisine centrale où travaille le personnel de la SRC et le service en salle est assuré par le personnel du client, ce qui est souvent le cas pour les collectivités,
- soit « la SRC gère l'unité avec son propre gérant et le reste du personnel est mis à disposition par la collectivité », ce qui est « valable même en cas de changement de prestataire ».

- Lorsqu'il n'y a pas de cuisine dans la commune, les repas peuvent être livrés à l'entrée du restaurant. Par exemple, « en région parisienne, de plus en plus de collectivités abandonnent un outil de production obsolète et basculent sur du repas livré ». D'après cet expert, cela « revient moins cher » pour la commune (allant parfois jusqu'à la vente de la cuisine à la SRC prestataire, comme c'est le cas pour la commune de Corbeil).
- Enfin, il existe les cas de délégation complète : de la prestation en cuisine jusqu'à la facturation aux parents d'élèves, en passant par le service en salle. Il s'agit de « délégation de service public ».

Dans les trois premiers cas, le client qui possède ses propres équipements et ses locaux est souvent demandeur pour conserver ou développer une légumerie.

Parmi les trois SRC rencontrées, l'une d'elle gère 45 sites en France et se considère comme « un petit parmi les mastodontes », une autre est numéro trois de la restauration hors domicile sur le territoire national et gère la restauration de 750 communes ou collectivités en Ile-de-France, et la dernière SRC interviewée gère 3 000 restaurants en France.

Au total, l'ensemble des SRC gère « 12 000 restaurants en France avec une puissance d'achat d'environ 4 supermarchés par an, ce qui est faible ». Cette comparaison avec les capacités d'achat de la grande distribution est souvent citée comme une limite dans les négociations avec les fournisseurs et les industriels de l'agroalimentaire.

#### ♦ **La contractualisation avec les donneurs d'ordre**

Un interviewé souligne que « chaque contrat est un cas particulier, avec une prise en compte des contraintes liées aux locaux et aux équipements ». Les contrats des SRC sont jugés « très précaires en entreprise, avec seulement 3 mois de préavis de rupture », ce délai s'étendant à une année dans la restauration scolaire. Les durées de contractualisation vont de 1 à 3 ans dans le secteur du travail, la « lourdeur de la rédaction d'un appel d'offre » limite le renouvellement de contrat. Il est à noter que certaines sociétés spécialisées proposent ce service de rédaction.

Par ailleurs, il y a « peu de flexibilité sur les cahiers des charges » et donc « pas de coups possibles ». Toujours selon certains, cela est dû au fait que « les commissions alimentation [des clients] pensent que cela se ferait au détriment de la qualité ».

Enfin, le coût matière se situe entre 45 et 60% du prix de revient selon les répondants et constitue le levier de négociation : « c'est là où il faut jouer car la qualité c'est le nerf de la guerre, notamment pour le renouvellement du contrat ».

♦ **Les équipes internes : choix des produits, référencement et montage de filières**

Chacune des trois SRC rencontrées possède une centrale de référencement. Il existe, pour l'ensemble des SRC, un service achat et un service référencement qui « sont jumelés et ont pour rôle de référencer les produits que chaque gestionnaire d'établissement commande ensuite ». La recherche de produits bruts de qualité pousse à l'achat « de la catégorie I ou extra (pour les fruits) ou, à minima, de produits issus de l'agriculture raisonnée ».

Pour assurer cette fonction, plusieurs systèmes ont été cités : cela va de couple « ingénieur/acheteur dont le 1<sup>er</sup> travaille sur l'identification du produit et sur le référencement et le 2<sup>nd</sup> s'occupe de la négociation », à une « direction des marchés avec 5 acheteurs chargés d'aller trouver les meilleurs produits en se basant sur un cahier des charges », en passant par la centrale de référencement qui fait « ses audits et ses tests sur ses sites ».

Enfin, dans leur relation avec les producteurs, certaines SRC participent au montage de filières d'approvisionnement (en produits locaux, bio ou conventionnels) et font du *sourcing* auprès de groupements de producteurs pour un souci de qualité et de traçabilité. Les exemples de Brest, d'Agen et de Saint-Etienne sont cités par les répondants. L'un d'entre eux a aussi développé deux filières d'approvisionnement auprès de 40 maraîchers dans la Plaine du Var pour ses clients niçois : dans chaque situation, il est demandé aux producteurs de livrer via les fournisseurs déjà référencés par la SRC.

En conclusion, l'accès aux produits locaux pour une collectivité est facilité dans le cas d'une gestion concédée, la société de restauration n'étant pas soumise au code des marchés publics pour ses propres achats. Cependant, la contractualisation stricte entre la SRC et son donneur d'ordre limite les achats d'opportunité qui peuvent se développer localement.

## 2. Les acteurs en amont de la filière restauration collective

En amont des unités de production, les producteurs, les industriels/transformateurs et les grossistes/fournisseurs livrent des produits bruts ou transformés. Nous avons demandé à chaque expert de nous décrire sa filière, que nous restituons sans interprétation.

### *a. Les producteurs : un manque d'information et de lien*

Les producteurs sont rarement en contact avec les équipes achat des SRC ou des établissements. En effet, selon ces derniers, les producteurs individuels ont une capacité d'offre limitée (peu de regroupement en coopérative). Il est également noté la difficulté de maîtriser les impératifs de logistique et de facturation. De ce fait, certains estiment qu'ils ont des « **difficultés à pérenniser une relation commerciale** ». Les producteurs doivent – en plus de leur activité de production - aussi assurer le rôle du grossiste/fournisseur, ce qui suppose de prendre en charge la logistique, avec une réorganisation de leur temps de travail et un investissement en moyen de transport.

Certains établissements et surtout les SRC qui entrent directement en contact avec des producteurs leur demande le plus souvent de passer par leurs propres grossistes/fournisseurs pour sécuriser la livraison sur leurs sites respectifs.

Ces achats en direct sont motivés, d'une part, par « une **demande accrue de traçabilité** » et, d'autre part, par le raccourcissement des circuits traduisant « **une nouvelle tendance d'aller directement vers le producteur** ». Ces demandes sont formulées par les donneurs d'ordres, notamment les collectivités, pour qui la proximité géographique du producteur est également un facteur déclenchant. Nous donnons ci-dessous les exemples cités par les répondants.

#### ♦ **L'achat au producteur : quelques contacts**

Parmi les 14 acteurs rencontrés, seuls 5 ont déclaré avoir eu un contact direct avec des agriculteurs. Ce sont les trois SRC et deux établissements. Alors que deux des SRC démarchent les producteurs puis les orientent vers leurs fournisseurs, les deux établissements réalisent certains achats en fruits et légumes directement auprès d'un producteur.

Dix fruits et légumes et trois autres produits frais (viande, poulet, poisson) sont cités.

Produits	Lieu de production
Fraises	Oise (60)
Concombre	Ile-de-France
Champignons	Carrières-sur-Seine (78)
Salade	- Montesson (78), avec un grossiste AFL - Rungis (94) avec Pomona - Ile-de-France
Pommes, poires	Versailles (78)
Pommes bio	Oise (60)
Prunes / Chou / Radis	Ile-de-France
Produits maraîchers	Flins (78) avec une coopérative de producteurs Vivrao
Produits maraîchers	Ile-de-France sur le carreau des producteurs de Rungis
Produits maraîchers	Ile-de-France avec AFL
Viande	Ile-de-France
Cuisses de poulet bio	Non précisé
Poisson	Rungis

**Tableau 2.** Fruits et légumes achetés à des producteurs locaux

Deux de ces produits soulèvent des critiques de la part des responsables d'unités de restauration:

- la salade d'Ile-de-France est jugée « très chère » et la valorisation en restauration collective est concurrencée par la vente directe, « elle est vendue à 1€ sur le marché contre 0.15 en achat RC », selon deux experts.
- les cuisses de poulet bio ont un faible taux de prise pendant le repas (seulement 50%), parce qu'elles ne sont pas calibrées selon un autre répondant. Cette remarque sur le calibrage a été aussi soulevée pour des produits locaux.

Nous signalons, ici, que l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la région Ile-de-France (IAU) mènera une étude en 2011 sur l'offre agricole et agro-alimentaire en IDF.

### ***b. Les industriels / transformateurs : peu de présence***

Les **industriels** ont été très peu mentionnés par les répondants. Deux responsables d'établissement en ont fait référence, mais selon des termes divergents :

- Un expert signale qu'ils font du démarchage pour lui présenter de nouveaux produits, ce qu'il apprécie car cela lui permet d'être au courant des nouveautés qui pourraient intéresser ses convives,
- Par contre, un second indique qu'il refuse ce *lobbying*, même si, à cause de la crise, une société fabriquant une grande marque de boissons sucrées est venue le rencontrer.

Certains **transformateurs** sont plus en contact direct avec les répondants.

Cela concerne le pain, cité par 11 répondants, dans toutes ses déclinaisons (bio ou pas, semi-industriel ou artisanal, avec de la farine d'Ile-de-France ou pas).

L'achat de fromage a été aussi cité par deux responsables d'établissement, dont un qui utilise du fromage du Jura sans label AOC.

Des produits du commerce équitable sont également cités comme des pâtisseries libanaises, des dattes et haricots secs qui sont vendus par un transformateur installé dans l'Oise.

### ***c. Les grossistes / fournisseurs : des acteurs clés***

Les grossistes/fournisseurs sont considérés par tous les répondants comme étant les acteurs clés de la filière de RC. Ce sont des partenaires qualifiés « **d'incontournables** ». Cela tient principalement au fait qu'ils assurent le lien entre les producteurs et les restaurateurs, en organisant le référencement et la logistique via leurs plates-formes de distribution. Ces grossistes/fournisseurs sont considérés comme étant mieux à même de fournir des fiches techniques fiables aux responsables de RC et de leur livrer les commandes, dans le volume souhaité, directement sur tous leurs sites, et sans risque de manque.

Les répondants ont recours à un nombre variable de fournisseurs : d'une quinzaine pour un (majoritairement de Rungis) à une centaine pour un autre qui « préfère travailler avec

des structures de petites tailles et proches ». Cette préoccupation est aussi mentionnée par un autre qui souligne néanmoins les difficultés rencontrées avec ces petits fournisseurs en matière de logistique, au même titre que les petits producteurs.

La capacité et la qualité des services logistiques sont pour tous considérés comme un élément déterminant.

Globalement, sept fournisseurs ont été cités : Pomona (cité 7 fois), AFL (cité 4 fois), Bonduelle, SICAER, Davigel (cités 2 fois), Charal et SOCOPA (cités 1 fois).

Concernant la **contractualisation**, elle se fait sur la base de lots (variant de 15 à 60 pour notre échantillon) que définissent les responsables restauration par grandes catégories de produits.

La gestion de l'allotissement par petits secteurs géographiques donne la possibilité à des acteurs locaux de répondre aux appels d'offre (cas des artisans-boulangers).

Ensuite, des appels d'offre sont lancés de diverses manières, par exemple :

- tous les mois pour les produits frais (viandes, F&L, poisson),
- tous les 3 mois pour un certain nombre de fournisseurs sélectionnés,
- chaque année pour les fournisseurs qui ont leur propre lot renouvelable 2 ans.

Le fournisseur en F&L rencontré indique qu'il a créé sa propre marque, « Les jardins de nos pays » qui collecte, sur un rayon de 200 km autour de l'Île-de-France, auprès de producteurs « ayant une démarche environnementale ». Il insiste aussi sur le rôle qu'il joue dans le cadre de l'éducation à l'environnement puisqu'il « apporte des réponses à ses clients pour argumenter face à leurs convives ».

Aussi, il est clairement apparu que, dans l'ensemble, il est recommandé de favoriser le **regroupement** des petites structures, à la fois pour les producteurs et les fournisseurs.

### 3. Les convives : les donneurs d'ordre invisibles

D'après les répondants, les "convives" ou "consommateurs " sont les donneurs d'ordres finaux, parfois difficilement accessibles, en particulier pour les SRC, qui les définissent comme « invisibles ».

En général, chaque établissement a mis en place une commission des menus qui comprend notamment des diététiciens et, dans le cas d'un établissement d'enseignement primaire ou secondaire, les parents d'élèves.

La complexité de la gestion des menus est très forte en milieu hospitalier avec « une centaine de déclinaisons dont 30 sont servies chaque jour ».

La satisfaction du convive peut-être mesurée à travers la mise en place de dispositifs spécifiques, par exemple par le biais d'un « cahier de satisfaction » sur lequel « est collée la photo du menu sur une feuille et, à tour de rôle, un enfant donne son avis ». Selon un répondant, « les chefs de cuisine acceptent mieux les remarques venant des enfants que celles de leurs collègues ».

Enfin, la plupart des responsables d'établissement signalent le fait que les restaurants qu'ils gèrent jouent « **un rôle social** » et que le convive ne souhaite pas payer cher son repas (cas des étudiants avec un plateau-repas à 3€, cas de certains convives pour qui ce repas est le seul repas équilibré de la journée). Dans le cas de la restauration d'entreprise, un responsable note que le convive « a parfois l'impression de payer le patron pour son repas de midi ».

Les convives sont rarement demandeurs de produits locaux ou bio mais certains répondants citent l'influence importante des médias sur le comportement de leurs convives.

Nous avons ici détaillé l'organisation de la chaîne de valeur de la restauration collective en dégagant des éléments de convergences et les spécificités de chaque type de clientèle et d'organisation.

Il apparaît quelques éléments de convergence :

- **Le manque de lien** entre les producteurs et les responsables d'établissements.

- **Le rôle clef des fournisseurs** avec leurs capacités logistiques et leur expérience sur le référencement des produits.
- **La souplesse du cadre contractuel** qui est souvent citée comme déterminante pour tester des nouveaux produits.

Nous analyserons, dans la partie suivante, les points portant sur les **opportunités et les contraintes** relevées par les interviewés.

### **III. Les attentes des acteurs de la RC : un socle pour le développement de futures filières**

Nous donnons ici une synthèse **des attentes formulées dans les interviews**.

Ces attentes doivent être prises en compte pour le développement de nouvelles filières d'approvisionnement dans la restauration collective.

La **sécurité alimentaire** est considérée comme acquise et souvent non exprimée par les répondants. De même, l'importance du **coût d'achat** des produits est rarement formulée spontanément mais c'est un élément permanent de négociation en particulier pour les SRC.

Certaines attentes sont incontournables, comme la **capacité de livraison**, la **qualité organoleptique** des produits et **leur référencement**. L'**organisation du marché** et la **formation des personnels** sont également citées.

Les attentes en lien avec le **développement durable** sont multiples : l'introduction du bio, la traçabilité des produits ou la gestion des déchets.

Une attente spécifique de **produits locaux est rarement citée de façon spontanée** par les responsables d'établissement. Par contre, les SRC sont souvent sollicitées pour mettre en place des filières locales.

## 1. La logistique : une maîtrise à tous les niveaux

Tous les types d'acteurs ont mis en avant la nécessité de maîtriser la logistique. En effet, selon eux, cela permet au fournisseur d'assurer un **approvisionnement sûr** et de garantir une **capacité de livraison multi-site**.

### *a. La sécurité de l'approvisionnement*

La **sécurité des produits** est considérée explicitement comme une attente de base et un acquis fondamental. Par exemple, la première attente citée par le fournisseur de produits frais est la « sécurité alimentaire ». Mais il ajoute que « cela s'est estompé avec la normalisation qui a permis un gain en sérénité dans ce domaine ». Cependant, on perçoit bien de la part des experts rencontrés que cette attente de sécurité sous-tend toutes les autres.

Ainsi, sept responsables d'établissement en gestion directe sur les neuf enquêtés estiment que c'est la **maîtrise de la logistique** qui permet d'avoir un approvisionnement sûr.

Pour certains, la sûreté de l'approvisionnement passe par « le renforcement de l'offre et de la capacité logistique des producteurs et des autres fournisseurs » afin d'assurer une « régularisation de la chaîne d'approvisionnement ». Pour d'autres, la sûreté de l'approvisionnement est motivée par le fait « qu'il faut avoir la certitude de recevoir les commandes à l'heure car on sert des clients tous les jours ».

Enfin, la sécurité des approvisionnements s'entend autant « en termes de volume que de régularité ».

### *b. Une attente de livraison multisite*

La logistique est un des critères de sélection du fournisseur : la plupart des répondants vérifient si ce dernier dispose d'une flotte de camions suffisante puisque, dans le cadre d'un groupement d'achat, par exemple, « le fournisseur vient voir chaque responsable de site pour organiser la logistique ». D'autres avancent aussi que « c'est l'une des choses que l'on regarde en premier : quelle est la capacité globale de transport ? Le fournisseur a-t-il sa propre flotte de véhicules? ».

Cette importance de la logistique est aussi évoquée par les SRC dont certains mettent en place « un test de la capacité de livraison des fournisseurs » dans le cadre du référencement des produits.

## **2. Les produits : la qualité organoleptique**

Les répondants ont exprimé le souhait d'avoir des produits référencés, avec une qualité continue sur le long terme.

### ***a. Une demande de « produits frais, traditionnels et moins industriels»***

Pour la plupart des répondants, la qualité organoleptique des produits est un critère important. Tous les types d'acteurs estiment qu'elle influe directement sur la satisfaction de leurs convives. Cela est évoqué autant par les responsables de société de restauration que par les responsables d'unités en gestion directe.

La définition de la notion de qualité est variable et parfois subjective.

Pour certain, elle peut passer « par le goût qui traduit un produit sain et bon ». Un responsable qualité met en avant que « notre cœur de métier c'est de faire nos propres préparations à base de produits frais » et donc d'utiliser « des produits moins sophistiqués ». La qualité peut aussi intégrer l'origine du produit.

Même les fournisseurs de produits industriels estiment qu'il faut « améliorer la valeur nutritionnelle des produits, des recettes et des marques ». Cette nécessité d'avoir des produits de qualité est aussi souhaitée pour les produits transformés comme le pain semi-industriel.

### ***b. Une attente de stabilité de la qualité***

Il ne suffit pas que la qualité des produits sur une livraison soit bonne mais aussi que cette qualité soit stable dans le temps : « une qualité constante pour les quantités recherchées ». L'estimation de la qualité dans le jugement des produits passe par l'examen des fiches techniques, des tests pratiques en cuisine et des analyses sensorielles. Les SRC testent systématiquement la qualité des produits auprès de leurs chefs sur leurs sites respectifs.

Les répondants souhaitent « une évolution de la négociation vers une plus forte prise en compte de la qualité, plutôt que de rester sur le prix ». Le critère qualité compte déjà pour 60% dans la décision d'achat d'un produit pour certains responsables d'établissement.

### ***c. Une nécessité de référencement des produits***

La plupart des responsables d'établissements en gestion directe (collèges, administrations, hôpitaux) et les sociétés de restauration en concession exigent des produits référencés.

Ce référencement se fait après intervention de leurs services achat et qualité. Dans les SRC, « chaque adhérent commande uniquement les produits référencés, en fonction des cahiers des charges ». Dans le détail, des critères comme le « goût, l'aspect, le calibre, le rendement après cuisson, la tenue du produit, le rapport protides/lipides » sont pris en compte dans la sélection des fournisseurs.

Les produits référencés sont considérés comme « sûrs » et atténuent la « **hantise du risque d'intoxication alimentaire** » qui est en arrière-pensée chez plusieurs des répondants.

Cependant certains établissements en gestion directe peuvent malgré tout saisir des « opportunités » sur des produits non référencés qu'ils considèrent comme intéressants sans passer par leurs fournisseurs habituels.

## **3. L'organisation du marché : sécuriser l'approvisionnement**

Certains responsables d'établissements considèrent qu'il faut renforcer les groupements d'achat pour mieux gérer leur approvisionnement et de nombreux répondants mettent en avant le rôle des fournisseurs dans la gestion de l'information sur les produits. Les producteurs et des donneurs d'ordre tels que les collectivités locales sont également perçus comme des acteurs possibles de l'organisation du marché.

### ***a. L'importance des relations entre fournisseurs et responsables d'établissement***

Certains répondants attendent de leurs fournisseurs « des rapports plus humains, des retours d'information et une réactivité en cas de problème ». D'autres signalent la

difficulté d'avoir des fournisseurs locaux et l'absence de lien avec « les fournisseurs des fournisseurs, à savoir les producteurs ».

A contrario, certains évitent de court-circuiter leurs fournisseurs – « à chacun son métier » - et d'autres refusent tout contact direct avec les industriels, par souci de probité.

La **réactivité des fournisseurs** est souvent mentionnée, ils sont perçus par les responsables d'établissements comme une source fiable en cas de problème ou de questions. Les fournisseurs reconnaissent qu'ils ont « un rôle à jouer dans l'apport d'information pour leurs clients » en particulier sur les questions liées à l'environnement. Ces demandes peuvent survenir à la suite d'émissions ou d'articles dans la presse et les clients peuvent ensuite d'argumenter face à leurs convives.

De ce fait, les fournisseurs et les intermédiaires en général peuvent être considérés comme des catalyseurs dans le montage d'une filière d'approvisionnement locale.

### ***b. Une tendance aux groupements d'achat***

Parmi les acteurs en gestion directe rencontrés, on constate une tendance à la création de groupements d'achat. Trois responsables d'établissements expriment des souhaits de voir des groupements se constituer dans leur secteur. Ainsi, certains responsables poussent à « l'harmonisation des budgets restauration des collèges » car ils estiment que « l'on pourra mettre en place un contrat d'objectif avec un bon de commande dématérialisé ».

Outre le renforcement du pouvoir de négociation avec les fournisseurs, les groupements d'achat permettent aussi, selon les responsables d'établissements, « de gagner en terme de logistique ». Les regroupements permettent aussi une répartition des tâches: « chaque établissement prend en charge certains produits et chacun se déplace pour des tests en aveugle ».

## **4. Les diverses approches du développement durable**

Dix répondants nous ont fait part de leurs **attentes ou de leurs actions spécifiques en lien avec le développement durable (DD)**.

## ***a. Les actions spécifiques***

### **♦ Les responsables d'établissements en gestion directe : beaucoup de pistes**

Pour l'un, le fournisseur est le premier acteur impliqué avec « le circuit court qui est un engagement sur la réduction de l'empreinte carbone, la protection de la biodiversité, la réduction du nombre d'intermédiaires ou le choix volontaire de petits producteurs ».

Pour un autre, même si « la **notion de DD est plus porteuse que celle de bio** », elle ne peut pas être associée aux filières courtes qui ne sont pas suffisamment bien définies.

Un troisième met l'accent sur la notion de globalité. Pour lui, « dans le cahier des charges de l'agriculture raisonnée, on ne doit pas chercher uniquement la qualité du produit mais aussi le cycle de vie, la qualité des sols, de l'eau et l'aspect social ». Cependant, il reconnaît qu'il est « **difficile de définir ces critères** et de savoir où mettre le curseur ».

Au-delà de ces perceptions, des actions concrètes sont réalisées. Par exemple, un répondant s'intéresse à la facilité de manipulation des emballages par ses convives hospitalisés ou âgés (exemple des fromages portions) .

Un autre souligne une démarche d'équité entre ses divers fournisseurs: « il ne faut pas qu'un marché représente plus de 50% du CA d'un fournisseur ».

Le rôle de la restauration collective dans **l'éducation alimentaire** des citoyens est mis en avant par un des répondants ; pour lui, « la restauration d'entreprise apporte une éducation alimentaire que l'on ne retrouve plus dans les familles ». Il cite l'utilisation dans les menus de légumes anciens, de produits frais ou issus du commerce équitable (avec une remise de fiche informative aux convives).

Deux responsables d'établissements ont évoqué la **gestion des déchets**. Pour l'un, cela passe par le tri sélectif établi au niveau de ses restaurants universitaires, en collaboration avec une association et une université. Pour l'autre, la question « du tri des bio-déchets et du compostage sur site » va se poser avec la mise en place de nouvelles réglementations.

### **♦ Les SRC et les fournisseurs : répondre au donneur d'ordre**

La démarche de développement durable rentre explicitement dans les **politiques d'approvisionnement** des sociétés de restauration collective interviewées. Elles sont

sollicitées par leurs clients et proposent des prestations et des produits en ce sens. Au-delà des produits bio, il s'agit par exemple « de réduction des protéines animales dans les menus », « de produits locaux ou de développement de l'emploi local », « de prise en compte de l'empreinte carbone dans leur approvisionnement », « des types d'emballages et leur réduction ».

Les fournisseurs estiment que « le développement durable n'est pas un effet de mode » et que leurs clients expriment les attentes des convives et des consommateurs.

Il ressort un besoin de définir les critères contenus dans la notion de développement durable afin que l'ensemble des acteurs de la RC partent sur **des bases communes et des valeurs clairement partagées**.

### ***b. Le bio et le local : entre réalisme et obligation***

En exprimant leurs attentes de manière spontanée, six répondants (trois responsables d'établissements et les SRC) ont abordé les notions de produit bio ou de produit local. Durant les entretiens, même si le bio apparaît plus important dans leur discours, **le « produit local » leur semble plus accessible**.

#### **♦ Les responsables d'établissements : des difficultés d'approvisionnement**

La demande de produits bio est surtout exprimée dans les **secteurs de l'enseignement**, et il apparaît que la demande est plus forte dans le primaire que dans le secondaire ou le supérieur. Cela est dû, entre autres, au fait que les parents d'élèves et les élus locaux leur accordent une dimension éducative importante dans l'apprentissage du goût par les enfants.

Les responsables d'établissements attendent des offres sur des produits bio mais ne mentionnent pas spontanément des produits locaux, même si certains en achètent déjà sans les mettre en avant.

Le bio est abordé par les répondants sous plusieurs angles :

- le **type de produit et son coût**,
- la **distance d'approvisionnement** en lien les volumes recherchés,

- la **qualité gustative** et la préférence des consommateurs.

Les produits bio cités spontanément par les responsables d'établissements sont les féculents, les céréales, le yaourt et la viande. Certains sont « plus faciles à gérer en terme de volume et de logistique » comme les produits secs (haricots blancs et céréales). Pour certains des responsables d'établissement « le coût n'est pas un frein majeur car le supplément est de 4 centimes d'euro par semaine pour deux repas à base de céréales bio, et de 5 centimes tous les quinze jours pour le yaourt bio ». Par contre, certains répondants soulèvent un problème de seuil pour l'introduction du bio lorsque « le prix du repas étudiant par exemple est de 3 € ».

Les répondants des secteurs de l'enseignement recherchent des **produits bio de proximité ou issus de filières courtes**, même s'ils pointent les problèmes pour « avoir des fournisseurs locaux »..

L'un d'entre eux recherche des produits bio « pour le goût mais pas sur de longues distances » et qu'il ne fait pas de « bio-carbone », un autre précise « qu'il ne prend pas de bio d'origine lointaine avec une empreinte carbone élevée ».

Un des responsables d'établissement signale que, même s'il n'a pas d'obligation par rapport au bio, il fait « un repas bio par mois » et que son groupement « a renoncé à constituer un lot bio » à cause de la « faible capacité de production » et de « **l'impossibilité de trouver un fournisseur** » en mesure de l'approvisionner.

Même si le bio « se développe sur certains marchés de circuits courts », les responsables d'établissements soulignent les limites de ce type de produit pour la restauration collective avec des difficultés d'approvisionnement, de quantité disponible et de qualité.

La nécessité d'avoir une « **qualité constante dans les volumes recherchés** » est également relevée. Pour exemple, un répondant mentionne la « difficulté d'avoir 7500 portions de viande bio », et affirme que « les enquêtes auprès de ses convives montrent que le taux de prise de moins de 50% des produits carnés bio s'explique par le manque de calibrage » des produits.

- ♦ **Les SRC : une demande des donneurs d'ordre à organiser**

Les SRC évoquent aussi le bio sous l'angle des produits proposés et des filières d'approvisionnement mais ils **associent davantage le produit bio au développement local**.

Les produits bio cités sont la volaille, les pâtes, le veau, le porc ou le yaourt. Lorsque les moyens du client le permettent, ils peuvent proposer « du bio haut de gamme et des menus végétariens dans certains comités d'entreprise parisiens ».

Certains produits bio sont parfois importés même si un répondant pointe la « difficulté de contrôler ce type de produit » ». De ce fait, il précise que dans sa structure, l'évolution depuis trois ans est de « **relativiser avec du local conventionnel** » qui est qualifié de « très bien ».

Comme les responsables d'établissement, un autre répondant attend des « **produits bio locaux** » et ajoute que, dans le cadre du Grenelle de l'Environnement, son entreprise a développé une politique bio et a monté des filières d'approvisionnement « de A à Z » sur des produits comme la volaille en Vendée et les pâtes alimentaires.

Par ailleurs, avec des marchés plus limités, un autre répondant en appelle aux grands fournisseurs afin qu'ils apportent « **plus de produits locaux** ».

Enfin, les responsables de SRC jouent un rôle d'arbitre vis-à-vis de leurs clients. L'un d'eux fait savoir à ses clients qu'il n'est parfois « pas opportun d'avoir un menu bio par semaine » ; la solution adoptée étant de « choisir plutôt des lignes de produits bio intégrées toute l'année dans les menus ».

## **5. Le prix : un élément à maîtriser**

La contrainte du coût n'est pas spontanément mise en avant pendant les entretiens.

Ainsi, alors que deux responsables de restauration insistent sur le fait que « le coût n'est pas un frein majeur » d'autres signalent que « les convives ne veulent pas payer trop cher », en particulier les étudiants et les parents d'élèves. Cependant, certains mettent l'accent sur l'importance de proposer des produits de qualité dans les établissements scolaires, car les parents d'élève sont alors prêts à payer un peu plus.

Concernant l'utilisation des produits bio, la principale limite reste le prix « assez élevé par rapport à la qualité organoleptique ». Bien que la majorité des répondants souhaite une

baisse des prix, certains responsables de restauration en gestion directe conviennent que « le surcoût du bio réparti sur l'année le rend acceptable ».

## **6. La formation des équipes**

Cette attente a été soulevée par quatre répondants. Elle concerne aussi bien la formation des équipes de restauration que la formation des fournisseurs.

### ***a. Polyvalence et formation dédiée en restauration***

Deux responsables d'établissement en gestion directe et un responsable de SRC ont évoqué l'importance de la polyvalence de leurs employés. Pour eux, ces derniers doivent savoir aussi bien travailler en cuisine que servir en salle, alors qu'il y a des gens « qui font uniquement de la liaison chaude sans voir la lumière du jour ».

La nécessité d'avoir des salariés qui maîtrise les spécificités du travail en restauration collective (hygiène, de qualité, gestion des achats...) a suscité l'intérêt de « créer des formations complémentaire des écoles hôtelières qui dispensera une formation après le CAP et le BAC Pro avec un certificat à la clé ».

### ***b. Gestion des commandes et réponse aux appels d'offre***

Certains responsables d'établissements participent à des formations pour les fournisseurs, sur la gestion administrative des documents d'appel d'offre, par exemple.

En conclusion sur les attentes exprimées par les répondants :

- certaines font partie du cahier des charges comme la demande de produits de bonne qualité organoleptique, la demande de produits frais non transformés, la maîtrise de tous les aspects logistiques et le référencement des produits.
- D'autres sont liées à l'organisation du marché comme le développement des groupements, les échanges d'information entre les acteurs de la filière ou une attente de formation.

- Certaines attentes sont considérées comme acquises, c'est le cas de la sécurité sanitaire ou sont sous-entendues comme le coût des produits qui reste incontournable, en particulier pour la gestion concédée.
- enfin, les attentes ou les actions entreprises en lien avec le développement durable sont plus diffuses et recourent de nombreux critères (empreinte carbone, gestion des déchets, cycle de vie, éthique); les produits bio sont souvent mis **en balance avec un approvisionnement de proximité, mieux compris par les convives.**

#### **IV. Les contraintes perçues par les répondants pour le développement de filières locales**

Les répondants – en fonction de leurs activités - ont évoqué un certain nombre de contraintes qui pèsent sur chacun des acteurs de la filière.

##### **1. Pour les producteurs : s'adapter à un nouveau marché**

Les responsables d'établissements interviewés pointent des contraintes qui limitent l'accès au marché de la restauration collective pour les producteurs locaux. Ainsi, il est difficile d'identifier les producteurs qui devraient être recensés afin « de savoir quelle est leur réelle capacité de réponse aux appels d'offre ». En effet ceux qui sont déjà en relation avec des responsables d'unité de restauration ne peuvent pas toujours proposer les quantités requises. Ils ont aussi des problèmes de certification et de calibrage des produits, de gestion des commandes et de livraison. La plupart considèrent que « **les petits producteurs ne peuvent pas assurer aussi la fonction d'intermédiaire** ».

D'autres répondants évoquent aussi, en plus des limites identifiées par les responsables d'établissement, le **manque de communication** de la part des producteurs et la **concurrence de la vente directe** qui sont plus accessibles et plus rémunérateurs pour les producteurs franciliens (AMAP et marchés) .

## **2. Pour les transformateurs : PME vs structures monopolistiques**

Certains responsables d'établissements déplorent les trop faibles quantités disponibles et le manque de maîtrise sur la rédaction de fiches techniques, en particulier pour les petits transformateurs. De ce fait, ces PME ont des **difficultés pour répondre aux appels d'offre des marchés publics.**

A l'opposé, plusieurs répondants soulignent les rachats ou les fusions qui entraînent la disparition des petites entreprises et « l'omniprésence de structures monopolistiques ».

## **3. Pour les fournisseurs/grossistes : un manque de produit**

Pour les responsables d'établissements rencontrés, les fournisseurs/grossistes ont du mal à proposer des produits locaux.

Au-delà de la disponibilité, les contraintes des marchés publics et la demande de traçabilité peuvent pénaliser les petits grossistes avec qui « il est difficile d'improviser ».

D'autres répondants soulignent de nouveau le prix élevé des produits bio proposés et les difficultés pour obtenir des petits conditionnements. Cette contrainte sur le coût des produits se retrouvent ensuite lors du choix des plats par les salariés : un plat à base de produits bio est pénalisé par son prix.

## **4. Pour les sociétés de restauration collective : une négociation complexe avec le client**

La négociation avec le client est perçue comme complexe pour les SRC avec par exemple la gestion des livraisons multi-sites ou la prise en compte des particularités de la cuisine et du matériel. Les SRC se définissent elles-mêmes comme « **des centimiers** » et le prix reste l'élément décisif dans la négociation, même si les aspects qualitatifs et nutritionnels sont de plus en plus mis en avant.

Les donneurs d'ordre sont souvent demandeur de produits locaux ou bio mais sans en connaître le coût ou la provenance exacte. Cette nécessité d'expliquer les différences entre les filières d'approvisionnement (locale, nationale ou import) et les modes de

production (agriculture conventionnelle ou bio) est une constante dans la phase de négociation.

Dans le cadre l'introduction de nouveautés et en particulier pour les produits locaux, deux répondants insistent sur la lourdeur du processus de référencement.

## **5. Pour les établissements de restauration : en attente de solution**

Les responsables d'établissements franciliens interviewés pointent le **manque de légumerie** pour travailler des produits frais et le **manque de surfaces de stockage**.

Le code des marchés publics est souvent considéré comme « **un carcan qui ne favorise pas les filières courtes** ». Certains doivent également gérer un grand nombre de lots, en particulier pour permettre à des producteurs locaux de répondre aux appels d'offre, ce qui complexifie la gestion de leur approvisionnement.

Même si certains regrettent de devoir passer par des intermédiaires pour s'approvisionner auprès de producteurs locaux, ils reconnaissent le savoir-faire des grossistes et l'obligation de se sécuriser par rapport à un risque de crise sanitaire.

Enfin, tous notent la faiblesse de leur **capacité d'absorption** par rapport à la GMS et de ce fait la difficulté de négocier avec leurs fournisseurs.

## **V. Les opportunités perçues par les répondants**

Les répondants ont également mis en avant des opportunités de développement pour chacun des acteurs de leur filière.

### **1. Pour les producteurs : un nouveau marché en temps de crise**

Certains responsables d'établissements considèrent que les producteurs gagneraient à se regrouper en coopératives, cela faciliterait la contractualisation et le développement de partenariats entre agriculteurs et collectivités locales. Le marché de la restauration

collective est perçu comme un **nouveau circuit de commercialisation** en période de crise, avec des paiements garantis.

Des établissements du secondaire achètent déjà des petits volumes « hors marché » à des producteurs dont les exploitations sont situées à proximité.

Les SRC entreprennent également des démarches auprès de maraîchers pour développer des produits emblématiques et répondre aux attentes de leurs clients.

## **2. Pour les fournisseurs : montrer leur savoir-faire**

Globalement perçus comme interlocuteurs privilégiés par les responsables des établissements, les fournisseurs/grossistes doivent continuer à être une force de proposition en élargissant leur gamme. Le développement durable est « une tendance forte » et l'un des répondant précise « **qu'auparavant on fournissait, et qu'aujourd'hui, on propose et on éduque** »

Le référencement et la capacité d'assurer une traçabilité restent des atouts majeurs pour les grossistes; de plus, certains produits qui sont déjà collectés localement peuvent désormais être mis en avant.

Afin de faire travailler des fournisseurs locaux - souvent de tailles réduites - des responsables d'établissements pensent que la solution passe par un allotissement maximal, bien que cela complexifie la gestion de leur marché.

## **3. Pour les SRC : adapter son approvisionnement**

D'après les répondants, il y a une **tendance lourde à la concession**, dans le secteur de la santé et aussi avec l'arrivée de certains établissements d'enseignement secondaire. Des nouvelles demandes de la part des convives comme la vente à emporter, le snacking ou le haut de gamme dans certaines entreprises sont également mentionnées.

Des collectivités franciliennes souhaitent de plus en plus une offre avec des produits locaux, et pour les responsables de SRC, l'approvisionnement local est plus simple à gérer dans le cadre d'une prestation en concession.

## 4. Pour les responsables d'établissements

Les opportunités que les responsables d'établissements perçoivent avec le développement de filières de produits locaux sont : la possibilité de valoriser une offre éco-responsable en toute sécurité ; la possibilité de travailler sur des produits nouveaux; une meilleure anticipation dans l'intégration de fruits et légumes dans les menus.

Même si elles sont exprimées d'une façon globale, les contraintes et les opportunités perçues par les répondants sont à prendre en compte pour le montage de filières locales.

## **VI. La vision du local pour les répondants : une attente de définition claire**

Chacun des quatorze répondants a proposé " sa représentation du local ". Ils l'associent à la fois à une notion de **distance nécessaire pour trouver le produit recherché** et également au **développement économique de proximité**. La grande variabilité des réponses et des concepts appelle à une clarification du terme "local".

### **1. La distance : « jusqu'à trouver le produit recherché »**

Dans le critère de distance, les répondants mêlent différentes échelles géographiques : locale, régionale, nationale voire européenne ou mondiale (évoqué par rapport aux produits bio).

#### ***a. De la circonscription au niveau national, voire à l'Europe***

Le rayon dans lequel les répondants parlent de « local » dépend de la possibilité de trouver le produit recherché. Tant qu'ils ne trouvent pas ce produit, ils agrandissent le cercle et celui-ci peut varier de 20 km pour un établissement qui serait installé en province, à 200 km ou plus pour un établissement francilien, et même couvrir la France entière et ou des pays européens. Chaque répondant aspire à trouver les produits qui

assureront – avant tout - le bon fonctionnement de son unité et la satisfaction de ses donneurs d'ordre ou de ses convives.

Pour les responsables d'établissements – tous franciliens - la définition du « local » amène à parler de proximité, de préférence nationale et de distance de livraison. **Le réalisme et la praticité** influent sur la délimitation du rayon à l'intérieur duquel on peut parler de produit local :

- « un produit local doit être proche de mon établissement, mais je me fixe un rayon de 100 km où l'on trouve quelque chose: l'Oise, l'Yonne ou la Normandie».
- « un produit local, c'est *a priori* un produit cultivé dans le coin; je pense aux fruits et légumes en région parisienne, et quand on élargit le cercle, on parlera d'un produit français ».
- « c'est un produit que l'on trouve dans son environnement » sans plus de précision.
- « je m'arrêterai aux frontières de la France, mais pas à celles de la Seine et Marne, il faut être réaliste »
- « il faut rester le plus proche possible, mais en privilégiant la praticité »
- « le produit local est un produit alimentaire qui peut être livré sur mes sites sans un impact trop lourd lié au transport»

Un responsable d'établissement soulève aussi des problèmes règlementaires par rapport à la définition du local : « on ne le marque pas dans le cahier des charges » et il faudrait trouver « un terme générique en associant par exemple "bio" et "agriculture locale de proximité" pour le rentrer dans un marché public ».

Les autres acteurs enquêtés (grossiste ou représentants de SRC) conçoivent le local au niveau de la région (quand on est en Ile-de-France) et qu'il faille « mettre en avant la notion de proximité régionale pour un produit ». Le rayon est plus court en province, au niveau du département par exemple, mais il peut même être limité à une circonscription électorale (cas d'une demande d'un élu du Sud-est). Pour certains produits comme le poisson, le terme de local peut s'étendre aux pays européens voisins.

Un responsable d'interprofession considère que « dans l'esprit du consommateur produit "local" et produit "de proximité" signifient la même la chose ».

Les représentants des sociétés de restauration ne souhaitent pas mettre en avant le critère "kilométrique". Pour eux, en effet, la notion de distance dépend du type de demande: l'important c'est « de répondre à l'attente du client en fournissant la plus vaste gamme possible» et de définir avec lui la zone d'approvisionnement qui y correspond. Ainsi, pour l'un, « l'origine du produit peut varier du canton jusqu'au bassin de production sans référence administrative ». La marque « Jardins de pays » par exemple est mise en avant par un fournisseur de F&L avec des producteurs implantés dans le grand bassin parisien.

### ***b. Préférence « du local sur le bio»***

La question sur la définition du local a amené trois répondants à le comparer avec le bio, avec une **préférence affichée pour une origine nationale voire locale** : « je préfère du local non bio à du bio trop lointain ».

A ce niveau, on voit émerger une certaine divergence entre le discours et les faits, entre l'idéal et le faisable.

En effet, un répondant du secteur scolaire trouve que « le bio répond à une pression, une demande sociale», il prévient en même temps « qu'il ne va pas en chercher sur des kilomètres », et que « le global je n'en fais pas » en référence à l'importation de produits bio.

Un responsable d'établissement estime que « **les gens comprennent mieux le local que le bio** car ils assimilent mieux le problème du transport et de son impact ». Il revient aussi sur la question du goût du bio – pas nécessairement supérieur - tout en reconnaissant que son avantage c'est d'être « mieux cultivé du point de vue agronomique ».

Un représentant d'une société de restauration essaie **d'orienter le choix du client vers des produits locaux** tout en maintenant quelques produits bio dans l'offre qu'il lui propose. Pour ce faire, il va l'amener à prendre conscience à la fois que bio ne signifie pas local et qu'il est nécessaire d'intégrer aussi des produits cultivés hors de l'Hexagone comme les oranges et les bananes.

## 2. Le produit : brut vs transformé

Les experts interrogés considèrent qu'il est **plus simple de définir un produit local lorsqu'il est non transformé**. Par ailleurs, conformément à leurs attentes exposées précédemment, ils placent la **qualité organoleptique et la saisonnalité** avant l'origine locale.

### *a. La définition du local en fonction du type de produit*

Pour la plupart des répondants, la définition d'un produit local est plus simple dans le cas d'un produit brut comme un fruit ou un légume.

Un répondant pointe la difficulté de déterminer l'origine de produits transformés comme une salade de fruits frais ou une viande bovine pour laquelle il faudrait prendre en compte les notions de « né, élevé, abattu ».

Le pain - avec la difficulté de tracer la farine et les autres ingrédients de panification - est cité, ainsi que les produits laitiers pour lesquels se pose également la question d'identifier le lieu de production et de transformation.

Chacun d'eux a cité, après sa propre définition du terme « local », un certain nombre de produits locaux.

Produit ou type de produits	Origine et remarques
- Volaille, fromage, œufs, crème, - Pommes et poires - carottes - Abricots - Blé	- provenance dans un rayon de 100 km - Val d'Oise - Seine et Marne - Drôme - « très compliqué de parler de rayon pour le bœuf »
- Pommiers, poiriers, maraîchage	« aucune idée de la capacité d'auto-alimentation de la région »
Salade	« quand on me propose de la salade d'Ile-de-France, elle est trop chère »
Maraîchage et produits laitiers	« difficile d'avoir une grande palette de produits régionaux »
Poisson	« je pense européen »
Cresson, pommes	Ile-de-France, Normandie

**Tableau 3.** Fruits et légumes locaux cités par les experts

### ***b. Qualité organoleptique et saisonnalité avant la proximité***

En parlant de produit local ou bio, les répondants réaffirment, tout comme dans le cadre des attentes exprimées, que c'est la **qualité organoleptique du produit qui est plus importante que son origine**. Car ils prennent en compte le ressenti des convives, et que « lorsque les gens mangent mal, il y a des problèmes dans l'entreprise ».

Trois experts ont mis en exergue l'importance de la saisonnalité des produits par rapport à leur origine locale. Pour un responsable d'établissement, « il y a conflit entre origine "locale" et "française" pour les fruits de saison ». Un autre estime qu'il faut « coller à la saisonnalité des produits » et un fournisseur étend la notion de saisonnalité « à tous les produits d'origine française ».

### **3. La transformation et le « développement local »**

Neuf répondants élargissent la définition du local au "**produit issu d'une transformation locale** " et participant au développement des entreprises de leur secteur. Cette définition permet d'englober les transformateurs locaux - de l'artisan à l'industriel - et aussi les grossistes implantés à côté de l'établissement. Cette assimilation peut venir de la volonté politique d'un élu qui « explique à ses administrés tout l'intérêt d'avoir un approvisionnement local pour le développement économique ».

#### **➔ L'exemple du pain est cité par cinq experts mais avec des avis très différents :**

Le premier considère que « c'est la transformation locale d'un produit qui lui vaut d'être un produit local ». Pour un autre, dans un établissement d'enseignement primaire parisien, « le produit local que je ne laisserai pas, c'est la baguette » même s'il soulève la difficulté de tracer l'origine des farines.

Deux autres responsables d'établissement d'enseignement nuancent leurs propos. Pour le premier, « le pain n'est pas un produit local, car il est issu d'un mélange de farines » et même s'il reconnaît que « les boulangers locaux travaillent avec les crèches », il ajoute « qu'on ne peut pas parler d'agriculture locale, mais peut-être de développement

économique local avec des farines qui viennent en majorité d'Ile-de-France ». Pour le second, bien qu'il ait constitué 11 lots de pain « pour faire travailler les boulangers du coin et améliorer la qualité », il considère que « le pain est un produit de proximité plutôt qu'un produit local ».

Enfin le dernier réfute l'appellation de local pour le pain.

➔ Quatre interviewés ne parlent que de la dimension économique ou sociale du produit transformé localement sans donner de précision quant à sa nature :

deux responsables de SRC précisent que le local «c'est le tissu économique de proximité, avec ses PME». L'approvisionnement local demandé par un élu a pour but de « soutenir l'emploi ou de maintenir une agriculture de proximité ».

#### **4. Les circuits courts : un manque de compréhension**

La moitié des experts aborde la notion de "circuit court" qui reste cependant moins bien définie que la notion de "local". Certains ne peuvent pas définir un circuit court, lui attribuent une définition floue ou l'associent au développement durable sans autre précision ; d'autres le confondent avec le local et seuls certains introduisent, en plus de la distance, le critère du nombre d'intermédiaires :

- « ce n'est pas un terme que j'ai entendu », en soulignant le rôle primordial du distributeur dans la filière d'approvisionnement, même pour des grands groupes agroalimentaires comme Nestlé ou Danone.
- Pour un responsable d'établissement, un produit de circuit court est proche d'un produit local « pas trop loin, avec moins de parasitage en ligne et plus de volume » et qu'« il n'y a pas de circuit court pour des fruit lointain comme l'ananas ».
- Un autre responsable d'établissement associe les circuits courts à plusieurs niveaux géographiques: ils peuvent être « de proximité » sur un département, locaux au niveau d'une ville, englober une région éloignée (comme la Bretagne) ou s'étendre au niveau national. Pour un autre, il y a un gain réalisé sur le transport grâce à la réduction de la distance d'approvisionnement. Certains mettent en avant cette dimension régionale du circuit court mais ajoute que « c'est aussi le fait d'avoir un seul intermédiaire ». Cette dernière remarque

est aussi faite par une SRC qui explique que « pour l’instant, on essaie de mélanger le circuit court (réduction du nombre d’intermédiaires, sans quantifier le kilométrage) et le local comme une production fruitière à 5 km de l’établissement ». Il ajoute que les clients « comprennent le passage de tout ces produits dans le même tuyau ».

- Certains syndicats professionnels expriment par contre leur crainte que les circuits courts ou locaux « ne défavorisent l’industrie française et ne perturbent la transformation ou la distribution ».

Suite à cette analyse de la notion de “local” et de ses différentes déclinaisons par les répondants, nous développons les scénarios proposés pour le développement de filières locales.

## **VII. Scénario d’évolution des filières locales : utiliser les compétences existantes**

A la question de savoir quels scénarios d’évolution ils voyaient pour le montage de filières locales, les répondants ont donné des éléments de réponse sous l’angle des acteurs clefs, des produits supports, des marchés à exploiter et des ressources à mobiliser.

### **1. Les acteurs clefs : une implication de tous**

Les répondants ont défini le rôle que pourrait jouer les différents acteurs sur le montage de filières: les grossistes/fournisseurs, les producteurs, les collectivités locales et l’Etat, et les SRC. Ils mettent en avant la nécessité de préserver le métier de chacun face à la complexification de la chaîne d’approvisionnement.

#### ***a. Le rôle primordial du grossiste/fournisseur***

Le grossiste/fournisseur est considéré comme un « **intermédiaire indispensable** » par les représentants des SRC et par trois responsables d’établissements (enseignement secondaire, hôpital et entreprise privée).

Ils mettent en avant la capacité de réponse aux attentes telles que nous les avons définies, en particulier sur le sourcing des produits, leur référencement et l'organisation des livraisons.

Le fournisseur a également une influence dans la promotion des nouveaux produits. Un répondant précise que «c'est le fournisseur qui tient les clés du marché ».

Le fournisseur joue aussi « le rôle de **répartiteur** » au sens où il organise une mercuriale dont les prix et les quantités sont discutés avec le responsable restauration (comme les produits laitiers). Deux répondants pointent le risque de disparition des petits distributeurs/fournisseurs avec la tendance actuelle à la « concentration des sociétés et des activités ».

### ***b. Les producteurs : s'identifier et changer les pratiques***

Cinq acteurs citent les producteurs "locaux" – suivant leur définition - comme pouvant contribuer au développement de filières d'approvisionnement, à condition de lever les contraintes précédemment citées.

Il est nécessaire qu'ils « **regroupent leur offre** » et qu'ils « aillent plaider leur cause auprès des décideurs ou des donneurs d'ordre ». Pour faciliter l'approvisionnement, les responsables d'établissements souhaitent que les producteurs locaux soient plus clairement identifiés et que leur capacité d'offre soit bien établie. C'est aussi l'avis des SRC et des fournisseurs mais, comme nous l'avons précisé, ces catégories d'acteurs sont déjà actives dans la démarche de construction de circuit d'approvisionnements locaux.

La SAFER est citée pour son rôle sur la gestion du foncier agricole : ce fut le cas, par exemple, sur des terrains de la plaine de Flins (78), où un projet de circuit automobile n'a pas été retenu en faveur d'une production maraîchère assurée par Vivrao.

### ***c. Les sociétés de restauration collective : des facilitateurs***

Les SRC doivent répondre aux sollicitations des donneurs d'ordre et ils aident à la mise en place de filières "locales", après avoir redéfini l'attente exacte du client : « **on essaye d'être pilote** ».

Suivant les sociétés, l'implication dans la construction d'une filière est plus ou moins forte ; cela peut aller jusqu'à fédérer un groupe d'agriculteurs (cas de Nice avec le retour

de maraichers dans le plaine du Var). Les producteurs doivent généralement utiliser la logistique des fournisseurs habituels de la SRC.

Mais ils précisent que « ce n'est pas notre métier de structurer la filière » et soulignent leur faible poids par rapport aux marché de la GMS.

#### ***d. Les collectivités locales et l'Etat : des choix politiques importants***

Tous les experts rencontrés estiment que les collectivités locales ont un rôle majeur à jouer sur la construction de filières locales : « **l'acteur déclenchant c'est l'acheteur i.e. la collectivité** ». Quatre répondants dont deux responsables d'établissements estiment qu'elles peuvent politiquement impulser le développement agricole local en soutenant les agriculteurs et en favorisant la mise en réseau avec les fournisseurs.

Un autre répondant pense que la région doit avoir une plus grande implication sur l'organisation et le financement de la filière agricole locale, et en appelle à la « création d'une "Agence du Local" pour fédérer l'ensemble des acteurs au niveau régional » rôle qui, selon lui, n'est pas joué par l'Agence du Bio même si à travers celle-ci, des réseaux se structurent.

## **2. Les produits supports : difficile à identifier**

Les produits sur lesquels pourrait s'appuyer le développement de filières locales ont souvent été difficiles à identifier en Ile-de-France.

Les produits les plus facilement cités par quatre répondants sont les fruits et les légumes : salade, radis, poireaux ou concombres ; ou pour les fruits, pommes et poires.

Les fruits sont les plus intéressants pour certains avec un moindre risque sanitaire et une absence de terre. Pour les légumes, la contrainte est plus forte (produits terreux, cuisines mal équipées ou absence de personnel) et la présence ou l'absence de légumerie détermine le niveau de transformation nécessaire (première ou quatrième gamme).

Les produits laitiers et la viande qui sont également cités avec les réserves déjà signalées (lieu d'abattage, lieu de transformation).

Les moins évidents à identifier sont les produits transformés comme les découpes de viande et la charcuterie, les potages de légumes, le pain ou d'autres produits à base de farine (crêpes).

Un répondant met également en avant la difficulté d'informer les convives sur l'origine locale des produits utilisés dans les menus.

### **3. Les marchés potentiels : des débouchés concurrents**

Sept répondants ont indiqué des débouchés potentiels pour des produits locaux franciliens. Ils citent des segments en restauration collective et aussi en **restauration commerciale** ; mais ils sont conscients également de la concurrence des circuits de **commercialisation hors restauration**.

Avec l'argument de l'éducation au goût, la restauration scolaire – plutôt pour les niveaux du primaire ou du collège - est souvent mentionnée. Les autres segments sont la restauration d'entreprise (sur des niches au niveau de grands groupes), les petites collectivités (pour des questions de quantité disponible), les établissements périurbains (avec des zones agricoles proches) ou les maisons de retraites.

La restauration commerciale est un marché potentiel cité par deux répondants, il n'y a pas - comme dans la restauration collective - « une obligation de changer de menu tous les jours » et la contractualisation avec le producteur en est facilitée.

Quatre répondants relèvent la concurrence de la vente directe, des AMAP ou des marchés forains (avec des marges supérieures pour les producteurs) et également de la GMS qui développe des filières locales.

### **4. Les ressources à mobiliser**

Pour développer des filières locales, il est nécessaire de mobiliser des ressources matérielles et immatérielles.

#### ***a. Les ressources matérielles : transformer les produits sur place***

En lien avec les produits locaux identifiés, trois répondants mettent en avant les légumeries considérées comme « l'investissement le plus important pour valoriser au mieux ces productions locales ».

Il y a une tendance au retour des ateliers d'épluchage (création ou modernisation) soit pour « retravailler les produits frais » soit par une volonté de développer des emplois dans les unités de restauration.

Par contre, selon un responsable de SRC, il y a aussi un besoin d'ateliers de transformation en Ile-de-France pour sortir des produits prêts à l'emploi destinés aux unités sans légumerie. Il cite le cas de « **productions maraichères franciliennes, transformées à 400 km et livrées en retour aux restaurants d'Ile-de-France** ».

Un projet est en cours de montage.

Enfin, sur la qualité de la logistique, le responsable de la restauration hospitalière mentionne les camions tri-température qui simplifieraient les livraisons.

### ***b. Les ressources immatérielles : former et s'organiser de l'amont à l'aval.***

Les répondants proposent des solutions pour favoriser l'accessibilité du marché pour les producteurs locaux : cela concerne le cadre réglementaire des appels d'offre, le mode de gestion, la formation et l'organisation amont de la filière.

Pour les répondants concernés, le code actuel des marchés publics devrait évoluer car il est perçu comme un frein, avec le risque de réclamation de la part de producteurs ou de fournisseurs européens pour non-conformité.

Le mode de gestion de l'unité de restauration permet suivant les cas de privilégier la production locale : un répondant en gestion directe « saisit des opportunités » avec une grande réactivité. En concession, les représentants des SRC ont moins de liberté d'action dans le cadre de leur contrat, mais ils peuvent privilégier pendant la négociation avec le donneur d'ordre, des producteurs ou des fournisseurs locaux ; à charge ensuite pour eux de construire la filière.

Trois répondants insistent sur la formation et l'éducation du personnel interne pour valoriser des produits locaux. Les réductions d'effectifs signalées par un répondant impliquent en plus une « nouvelle gestion du temps de travail en cuisine et en salle ».

Le besoin de formation se retrouve au niveau des agriculteurs qui seraient sollicités directement par un établissement, afin de répondre aux attentes en termes de livraison, de facturation et de contractualisation.

Les remarques concernent également l'information et l'éducation des convives, enfants ou adultes, pour diffuser des messages sur la production locale.

Un des répondants pense « **qu'il faut provoquer la demande** » et insiste sur le lobbying auprès des politiques pour promouvoir ce type de produit.

Un autre expert évoque le montage, en Ile-de-France et pour les besoins d'approvisionnement de cette région, d'une coopérative virtuelle bio par le Groupement d'Agriculture Biologique (GAB). A terme, cette structuration lui permettrait de n'avoir qu'un seul fournisseur au lieu des sept actuels.

## **VIII. Conclusion**

Cette série d'entretiens a permis de dégager des éléments pour l'élaboration d'un questionnaire diffusé plus largement auprès des responsables d'établissements de restauration collective franciliens.

Plusieurs pistes sont déjà ressorties comme :

- de travailler la qualité organoleptique du produit, plus importante que sa nature bio ou que sa production locale,
- d'assurer avant tout une qualité et un volume qui priment sur le rayon d'approvisionnement et sur le système de culture,
- de garantir la maîtrise de la logistique, assurée actuellement par les grossistes, d'où leur place primordiale dans la filière,
- de trouver un terme générique pour pouvoir inclure l'approvisionnement en produits locaux dans les marchés publics,
- de renforcer les liens entre les différents acteurs de la filière agro-alimentaire du producteur aux convives,
- de provoquer la demande en produits locaux.



## IX. ANNEXES

### GUIDE D'ENTRETIEN

<b>Entreprise / Etablissement :</b> Adresse :  Téléphone Mail :  <b>Personne rencontrée :</b> <b>Responsabilité :</b>  <u>Date de l'entretien :</u> Durée : Enquêteur(s) :
---

Monsieur - Madame.

Merci de nous recevoir dans le cadre de l'étude réalisée par **TECOMAH** (l'école de l'environnement et du cadre de vie de la CCI de Paris) et l'**INRA** (UMR SAD-APT INRA-AgroParisTech) en partenariat avec la **DRIAAF, la CCI du Val-de-Marne, le conseil régional IDF, les Chambres d'Agriculture et l'ARIA** sur les attentes de la restauration collective francilienne et la convergence avec les producteurs agricoles et les opérateurs de l'agro-alimentaire locaux.

Permettez-nous de nous présenter rapidement : \_\_\_\_\_

Avant d'entrer dans le vif du sujet, pourriez-vous en quelques mots vous présenter ainsi que le service que vous animez ?

Le dirigeant	M. _____ Responsabilité : Parcours professionnel : Autres responsabilités (syndicales, financières, technique...) : Points saillants :
L'établissement Le service	Nom : Historique : Cadre de l'activité : Evolution récente :

La question posée à l'expert que vous êtes est la suivante :

**« quelle pourrait être  
la stratégie de développement  
pour les produits agricoles et agro-alimentaires locaux  
pour la filière de la restauration collective francilienne  
dans les prochaines années ? »**

Pour y répondre, nous vous proposons une démarche en 4 étapes :

1. La première vise à représenter **la structure de la filière de l'amont à l'aval**
2. La seconde à identifier **les contraintes / opportunités influençant la demande** de la restauration collective
3. La troisième se propose d'évaluer l'influence **des acteurs de la filière sur la demande en produits locaux**
4. La quatrième de déterminer des **scenarios d'évolution** pour les filières locales au mieux / au pire / probable

Vos réponses feront l'objet d'un traitement anonyme.

La synthèse des ces entretiens servira de base pour une enquête quantitative plus large auprès des acteurs de la restauration collective, pour quantifier la demande en produits agro-alimentaires franciliens.

Seuls les quelques **scenarios dominants** feront l'objet d'une communication sans aucune mention des structures ayant participées aux entretiens.

**1. La première étape** vise à représenter **la structure de votre filière de l'amont vers l'aval.**

1.1. Quelles sont les principales **activités** propres à la filière en allant de l'amont vers l'aval ?

- Quel pourrait être le rôle des transformateurs et des intermédiaires dans une filière locale ?
- Comment évolue la part des produits alimentaires transformés par rapport aux produits bruts dans la restauration collective ?
- Comment voyez-vous l'évolution de la restauration concédée ?

1.2. Quelles sont les **ressources majeures** investies dans chacune de ces activités au sein de la filière ?

- Quels seront les futurs investissements de la filière ?
- Quelle est la stratégie de développement ?
- Quelle attente pour la fonction logistique ?

1.3. Quel est le périmètre actuel des principaux **acteurs** ?

- Comment évolue ce périmètre, c'est-à-dire les métiers actuels ?
- Quelles seraient les raisons majeures de ces changements de périmètre ?
- Quels sont les types de contrats que vous utilisez ? Comment sont rédigés les cahiers des charges ?

(Grille de transcription)

	<b>PRODUC.</b>	<b>COLLECTE</b>	<b>TRANSFOR.</b>	<b>GROSSIS TES</b>	<b>CENTRAL E D'ACHAT</b>	<b>SOC RESTAU.</b>	<b>ETABLI.</b>	<b>CONSO.</b>
	Exploitations	Produits bruts	Matières premières / produits finis		/ centrale de référencement	concession	Privés / publics	
<b>ACTIVITES</b>								
<i>Volumes</i>								
<i>Prix moyen</i>								
<i>Produits</i>								
<i>Evol. des volumes / prix</i>								
<b>RESSOURCES</b>								
<i>Nombre d'unités</i>								
<i>Capacités</i>								
<i>Investissements</i>								
<b>ACTEURS</b>								
<i>Périmètre d'activité</i>								
<i>Evolution du périmètre</i>								

2. La seconde étape vise à identifier **les contraintes / opportunités influençant la demande** de la restauration collective
- 2.1. Quels sont **les attentes** de la restauration collective ? (réponses hiérarchisées)
- Avez-vous une idée précise de la demande du consommateur final en restauration collective ?
  - Quelles sont les attentes actuelles des gestionnaires de restaurants collectifs (volume, prix, livraison, période...) ?
  - Quelle importance donnez-vous aux différents signes de qualité des produits agro-alimentaires (AOC, saisonnalité, Bio...) ?
- 2.2. Sur la filière, quels sont les **facteurs les plus importants influençant positivement ou négativement** la demande en restauration collective ? (réponses hiérarchisés)
- Aspects politique et économique
  - Aspect environnemental et social
  - Aspect technologique
- 2.3. Comment percevez-vous le « **produit local** »
- Quelle signification donnez-vous à un produit local, qu'en attendez-vous et quels sont les critères que vous retenir ?
  - Quel est le potentiel d'absorption de produits locaux par les différents types d'établissements de restauration collective ?
  - Quels obstacles voyez-vous au développement des filières locales d'approvisionnement ?

(Grille de transcription des facteurs)

	PRODUC.	COLLECTE	TRANSF OS	GROSSI STES	CENTRALE D'ACHAT	SOC REST AU.	ETAB .	CON SO.
<u>CONTRAINTES</u>								
<b>Spontanées/ Assistées</b>								
<u>OPPORTUNITES</u>								
<b>Spontanées/ Assistées</b>								

3. La troisième étape se propose d'évaluer l'influence des **acteurs sur la demande en produits locaux**

- Quels sont les acteurs moteurs susceptibles de peser sur les décisions d'investissement (réponses hiérarchisés entre les acteurs de la filière, du réseau ou du milieu)?
- Quels sont les acteurs qui peuvent freiner ce type de développement ?
- Quels acteurs interviennent dans la fonction achat au niveau des établissements ?
- Comment évoluent les cahiers des charges ?

(Grille de transcription)

<b>Produceurs</b>	<b>Collecteurs</b>	<b>Transformateurs</b>	<b>Grossistes</b>	<b>Centrales</b>	<b>Société de restauration</b>	<b>Gestionnaire d'établissements</b>	<b>Consommateur</b>	<b>Logisticien</b>	<b>Interprofession</b>	<b>collectivités locales</b>	<b>Etat / UE</b>	<b>Autres</b>

4. La quatrième étape se propose d'identifier des **scenarios d'évolution** des filières locales : au mieux / au pire / probable
- Quels seraient les facteurs et les acteurs susceptibles de déclencher ce scénario ? (réponses hiérarchisées)
  - Quels produits locaux vous semblent les plus pertinents ?
  - Quelles types de restauration collective vous semblent les plus à même de valoriser les produits locaux ?
  - Comment mettre en place une filière d'approvisionnement locale ? avec quels acteurs et quels moyens ?

(Grille de transcription)

	<b>Scenario au pire</b>	<b>Scenario au mieux</b>	<b>Scenario probable</b>
<b><i>Facteurs déclenchant ?</i></b>			
<b><i>Acteurs déclenchant ?</i></b>			
<b><i>Activités développées ?</i></b>  <b><i>Produits ?</i></b>  <b><i>Etablissements ?</i></b>			
<b><i>Ressources mobilisées ?</i></b>  <b><i>Matérielles</i></b>  <b><i>Immatérielles</i></b>			

**En conclusion**, quelle est votre vision en termes d'évolution prospective des structures au sein de la filière ?

Nous vous remercions de votre importante contribution lors de cet entretien particulièrement riche.

En termes de résultats, seuls les quelques **scenarii dominants** feront l'objet d'une communication publique sans aucune mention des structures ayant participé aux entretiens.

En vous remerciant à nouveau et restant à votre disposition pour toutes informations complémentaires.