



« Stage professionnel »

Analyse de la demande et des filières d'approvisionnement dans la restauration collective

GUILLEMOT Fabien

Master 2 « Décentralisation et Economie des Territoires »

Maîtres de stage : Madame Christine AUBRY et Madame Ségolène DARLY

Responsable universitaire : Monsieur André TORRE

Année : 2009-2010

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement mes responsables de stage Mesdames Ségolène DARLY et Christine AUBRY grâce à qui j'ai bénéficié d'un stage exceptionnel au sein d'une équipe stimulante, en ayant beaucoup d'autonomie, tout en étant encadré et soutenu quand cela était nécessaire.

Je remercie également l'ensemble du comité de pilotage avec une attention particulière pour Monsieur Laurent BATREAU, Monsieur Fabien DELAERE, Mademoiselle Alancia PIERRE-JUSTIN et Mademoiselle Octavia DE MAGNITOT m'ayant apporté leur collaboration à différentes étapes du projet.

Je remercie les personnes que j'ai rencontrées ou avec lesquelles j'ai été en relation au cours de mes enquêtes, élus, employés municipaux, salariés d'entreprises de restauration collective pour leur disponibilité, leur accueil et leur participation à cette étude.

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes présentes sur mon lieu de travail dont la compagnie régulière est un réel plaisir et qui se sont montrées parfois même indispensables, gestionnaire, secrétaires, informaticien, doctorants, post-doctorants, enseignants/chercheurs et autres statuts m'ayant rendu cette période de stage des plus agréables et enrichissantes.

Je ne peux terminer ces remerciements sans remercier comme il se doit mes responsables de formation Monsieur Jean LUCIANI et Monsieur André TORRE qui ont rendu possible cette formidable expérience.

Sommaire

Introduction	3
I. Contexte du stage	3
I.A. Présentation de la structure d'accueil.....	3
I.A.1 Institut National de Recherche Agronomique.....	3
I.A.2 Moyens financiers :	4
I.A.3 Unité.....	4
I.A.4 Présentation de l'équipe PROXIMITES :	5
I.A.5 Organigramme	8
I.B. Ancrage thématique et objectifs de la mission.....	9
I.C Objectifs de la mission	11
I.C.1 Conception d'une méthodologie et réalisation d'un guide d'entretien.	11
I.C.2 Test du guide d'entretien et résultats de l'enquête qualitative sur le terrain du Triangle Vert.	12
II. Le cadre du travail de recherche effectué	12
II.A Construction d'un cadre conceptuel d'analyse des différents modèles d'approvisionnement de la restauration collective.....	12
II.A.1 Réalisation d'une typologie des différents types de cuisines	12
II.A.2 Détermination des catégories de structures assurant un service de restauration collective	14
II.A.3 Ciblage des acteurs à enquêter	14
II.B Elaboration d'un guide d'entretien	15
II.C. Terrain d'analyse	17
II.D. Mise en relation avec les acteurs	18
III. Résultats et analyse des filières d'approvisionnement de la restauration collective sur le territoire du Triangle Vert	19
III.A. Présentation des structures de préparation de repas analysées.....	19
III.A.1. Localisation, volumes et modèles de fonctionnement.....	19
III.A.2 Equipements et fonctionnement d'une cuisine.....	22
III.A.3 Facteurs internes et externes qui influencent les stratégies d'achat	24
III.B. L'approvisionnement dans les cuisines analysées.....	31
III.B.1. L'approvisionnement des structures du type « cuisine centrale municipale » (« cuisine centrale » et « cuisine maison ») – Champlan et Sceaux-les-Chartreux	32
III.B.2. L'approvisionnement des structures du type « service traiteur » - Marcoussis... ..	37
III.B.3. L'approvisionnement des structures du type « service plateaux repas » - Villebon-sur-Yvette.....	40
IV. Discussion	44
Conclusion.....	46
Bibliographie :	48
ANNEXES	50

Introduction

Dans le cadre de ma formation Master 2 « Décentralisation et Economie des Territoires » à la Faculté Jean Monnet, Université Paris 11, j'effectue un stage de six mois, de début avril à fin septembre 2010, au sein de l'équipe proximités (INRA UMR SADAPT) sous la direction de Madame Christine AUBRY et Madame Ségolène DARLY. Ce stage entre dans le cadre d'un projet d'étude sur les filières alimentaires de proximité en Ile-de-France à l'initiative de la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt. Au sein de ce projet, la mission de mon stage est de réaliser une enquête de terrain, qui s'est avéré être celui du Triangle Vert en Essonne, sur la demande et les filières d'approvisionnement de la restauration collective.

Ce stage de fin d'étude a pour objectif une insertion dans la vie active fournissant une première expérience professionnelle en relation avec l'économie territoriale au contact d'institutions publiques et privées. Ce rapport a donc pour ambition de rendre compte du déroulement de mon stage et non de développer un cadre théorique. Le stage qui m'a été confié est un projet d'étude à part entière nécessitant l'élaboration d'une méthodologie destinée à la réalisation d'une enquête de terrain sur un territoire défini. Le travail demandé requiert de ce fait un travail personnel au sein d'une équipe dépassant le cadre de l'équipe Proximités de l'INRA pour s'étendre au comité de pilotage du projet regroupant des partenaires issus de différents organismes (DRIAAF, chambre de commerce, chambre d'agriculture, conseil régional, parc naturel régional du Vexin Français, Tecomah, Bergerie nationale).

I. Contexte du stage

I.A. Présentation de la structure d'accueil

I.A.1 Institut National de Recherche Agronomique

« Premier institut de recherche agronomique européen concernant les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, deuxième mondial pour ses publications scientifiques en sciences agricoles, position partagée avec l'Université de Davis pour ses publications scientifiques en sciences des plantes et de l'animal, deuxième institut de recherche publique française. »

I.A.2 Moyens financiers :

- 772,109 millions d'euros de ressources en 2009.
- Les ressources de l'Inra proviennent pour 82,7 % de subventions pour charges de service public, 11,5 % de subventions et soutiens finalisés à l'activité de recherche, 4,7 % de produits valorisés de l'activité de recherche et prestations de services, 1,1 % d'autres subventions et produits.
- Les dépenses de personnel représentent 71,5 % des dépenses, celles de fonctionnement 16,5 %, les frais d'infrastructure et informatique collective 8 %, l'immobilier 4 %.

(Source : http://www.inra.fr/l_institut/l_inra_en_bref/les_chiffres_cles)

I.A.3 Unité

« L'UMR SADAPT réunit des chercheurs du département Sciences pour l'Action et le Développement de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA-SAD) et des enseignants-chercheurs d'AgroParisTech en agronomie des systèmes de culture (département SIAFEE) et en zootechnie des systèmes d'élevage (département SVS). Elle est basée sur les sites AgroParisTech de Paris et de Grignon. Au 1^{er} janvier 2010, l'unité regroupait 76 personnes, dont 37 enseignants-chercheurs, chercheurs et ingénieurs, 8 chercheurs associés, 21 doctorants et post-doctorants.

L'unité est aujourd'hui structurée en trois équipes, AIDDA, Concepts et Proximités. Une quatrième équipe, Pragma, est en cours de constitution. Ces équipes partagent certains programmes de recherche.

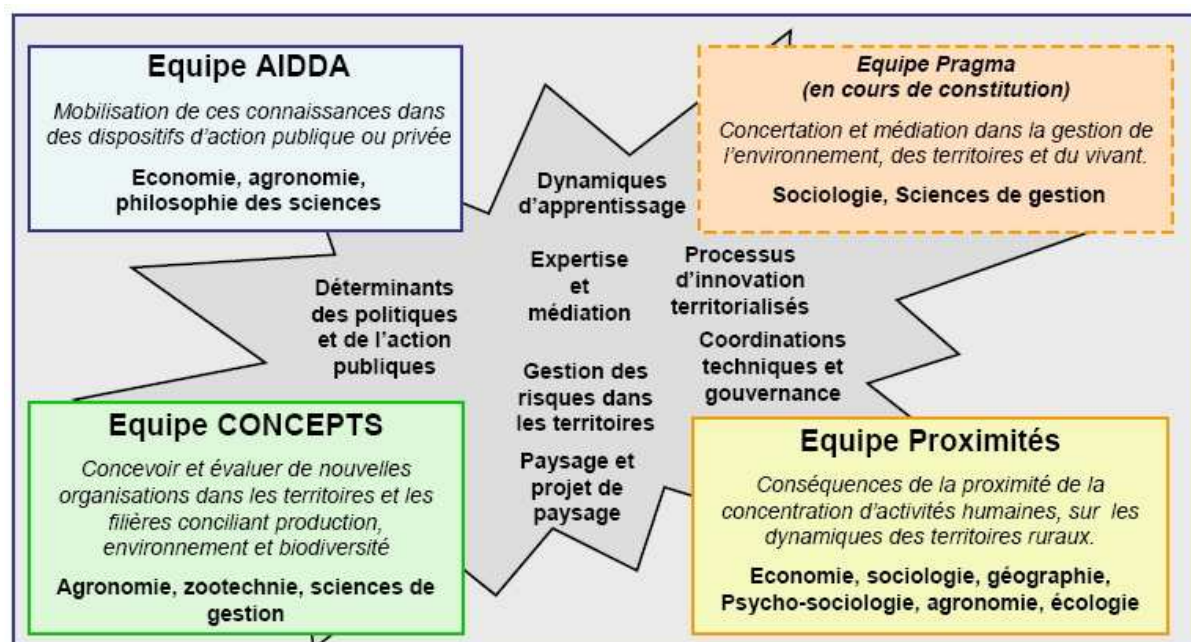


Figure 1 : Structuration de l'unité (extrait du site Internet de l'Unité)

L'UMR SADAPT est très fortement engagée dans les dispositifs de recherche sur le développement durable. Elle est partie prenante de l'Opération Structurante INRA "Environnement et Gestion de l'Espace Régional en Ile de France" (EGER), qui s'intéresse

particulièrement aux dynamiques techniques, socio-économiques et environnementales de l'agriculture dans les espaces fortement urbanisés à dominante céréalière de l'Europe du Nord. Elle entretient des relations étroites avec le LAREP, Laboratoire de Recherche de l'Ecole Nationale Supérieure du Paysage de Versailles, et avec l'unité INRA SenS, intégrée dans l'Institut Francilien Recherche, Innovation, Société (IFRIS). »

(Source : <http://www.versailles-grignon.inra.fr/sadapt/unite>)

I.A.4 Présentation de l'équipe PROXIMITES :

« L'équipe PROXIMITES de l'UMR SADAPT (INRA-SAD) se consacre à l'étude des activités de production agricole et des conflits d'usage liés à la proximité d'activités humaines porteuses de contraintes et/ou d'avantages en termes de localisation. Ses recherches visent à contribuer à l'analyse des dynamiques des territoires ruraux et périurbains en situation de rareté de l'espace, en tenant compte des évolutions sociales, institutionnelles et réglementaires qui les traversent. »

(Source : <http://www.versailles-grignon.inra.fr/sadapt/equipes/proximites>)

L'équipe Proximités développe aujourd'hui des recherches autour de deux axes thématiques: "conflits et usages de l'espace" et "agricultures de proximité". Au sein de cette équipe mon étude relève le l'axe agricultures de proximité coordonné par Christine Aubry.

« Les travaux menés dans cet axe de recherche traitent de manière prioritaire de la question des activités agricoles et agroalimentaires se déroulant dans la proximité géographique d'activités humaines, telles que les marchés locaux du travail et de la consommation de produits alimentaires, l'urbanisation, les infrastructures de production et de transport d'énergie, les infrastructures de transports de personnes et de marchandises et les infrastructures de traitement des déchets. Nous les qualifions d'agricultures de proximité. Il s'agit de chercher à identifier les effets des proximités sur l'évolution des activités agricoles et agro-industrielles et, par extension, sur l'évolution des territoires périurbains et ruraux. Ces agricultures de proximité constituent aujourd'hui des enjeux sociaux forts dans ces territoires, avec des attentes multiples sur les fonctions qu'elles peuvent remplir (alimentaires, environnementales, économiques, paysagères, récréatives, pédagogiques etc.).

Les disciplines représentées sont l'agronomie des systèmes techniques, la sociologie des risques et des controverses, l'économie spatiale, de l'innovation et des organisations, la géographie humaine, et la psychologie sociale. Les faits techniques localisés, les liens des activités agricoles au territoire et les représentations des différents acteurs du territoire sur ces faits et liens sont ainsi étudiés par le regard croisé des sciences biotechniques et sociales.

i) Les activités agricoles et agroalimentaires se déroulant dans la proximité géographique d'activités humaines présentent des caractéristiques spécifiques, liées aux contraintes et avantages des relations de proximité. Les contraintes extérieures entravent la liberté d'action de la production agronomique, de sa mise en place et de sa réussite éventuelle. Il s'agit tout d'abord des contraintes liées à la disponibilité des terres, à leur prix, et au voisinage d'autres activités pouvant paraître peu compatibles avec l'exercice agricole :

- activités industrielles (implantation d'usines, émission d'effluents ou de polluants, production d'énergie..);

- activités résidentielles (construction d'immeubles, de maisons privées, d'infrastructures touristiques et de loisirs) ;
- activités de stockage et de traitement des déchets (station d'épuration, décharges, centres de traitement).

L'agriculture de proximité est également parfois porteuse de nuisances pour les autres activités. C'est le cas des émissions de pesticides, qui nuisent aux résidents voisins (altération de la qualité de l'eau, de l'air) ou des activités industrielles et d'exploitation des ressources naturelles (pollution de la ressource halieutique, ostréiculteurs, mytiliculteurs). Les bruits et odeurs produits par l'activité agricole peuvent incommoder les particuliers se trouvant dans le voisinage. Parallèlement, les activités agricoles ou agro-alimentaires peuvent également tirer avantage de leur situation géographique et présenter des opportunités spécifiques de développement liées aux proximités d'activités humaines. Les bassins de consommation de proximité, d'emplois (sources de diversification d'activités possibles), l'accessibilité de services, des débouchés spécifiques ou facilités (énergie, tourisme), ou de certaines ressources (valorisation agricole ou énergétique de déchets) en sont des exemples.

ii) Les contraintes et avantages caractéristiques des agricultures de proximité prennent des formes particulières dans le cadre de l'agriculture périurbaine. Aux caractéristiques précédentes vient s'ajouter, dans le cas de l'agriculture périurbaine, la suspicion des consommateurs pour des produits alimentaires provenant de la proximité immédiate des zones urbaines, suspicion qui fait peser une menace sur la poursuite de cette production. Ces produits sont en effet souvent jugés suspects d'être affectés par les activités polluantes et porteuses de risques sanitaires par les consommateurs. D'où le mouvement en faveur de productions agricoles non alimentaires dans le pourtour des villes.

Mais, dans le même temps, l'agriculture périurbaine bénéficie d'un avantage en termes de localisation, qui se manifeste par l'accès direct aux importants marchés des consommateurs des villes, et donc par la possibilité de mettre en place des circuits courts, d'approvisionner les urbains en produits frais ou bio, d'apporter leur contribution à l'élaboration d'une restauration rapide de qualité, ou encore de mettre en place des amap... Cette proximité géographique peut aussi se décliner en termes d'avantages d'accès des urbains aux activités agricoles de loisirs, dans les exploitations agricoles périurbaines ou à travers le développement de jardins ouvriers ou familiaux dans ou à proximité des villes. L'agriculture périurbaine représente un enjeu territorial majeur pour la gestion urbaine des espaces ouverts

iii) Les thèmes de recherche traitent essentiellement :

- de la dynamique des exploitations agricoles dans les territoires périurbains : une attention particulière est accordée aux relations entre ces dynamiques et les outils de gouvernance territoriale (P. ex. : mise en place/extension d'un PNR) ;
- des adaptations des exploitations et productions agricoles aux demandes changeantes des urbains : en particulier l'évolution des circuits courts d'approvisionnement alimentaire ou énergétique, ou avec l'évolution des exigences des IAA ;
- des adaptations des agricultures aux nuisances urbaines : relations avec les pollutions de proximité ;
- des valorisations par l'agriculture de proximité des externalités négatives de la ville : en particulier, valorisation et intérêt agricoles des déchets urbains, insertions ou obstacles sociotechniques à leur utilisation.

Trois types d'outils sont mobilisés :

- les enquêtes de terrain : enquêtes d'exploitations, de décideurs, de collectifs...
- la représentation cartographique, support d'interactions avec les acteurs de terrain et modes de traitement des données ;
- l'expérimentation de terrain lorsque nécessaire (valorisation des déchets, quantification des nuisances et pollutions par exemple).

iv) Les terrains d'étude sont en priorité situés en Région Ile de France, lieu d'observation privilégié de l'agriculture périurbaine et de ses mutations. En effet, le périurbain francilien articule une double dimension :

- des avantages exorbitants en matière de disposition d'un fort volume de consommateurs potentiels : il s'agit de la plus forte concentration de population en Europe occidentale ;
- des contraintes fortes en termes d'espace disponible et de suspicion de pollution. L'espace disponible est réduit, sous contrainte, et les prix du foncier sont élevés, ce qui diminue les possibilités d'expansion et d'accession à la propriété.
- D'autres terrains sont investigués, notamment à l'étranger, où les mêmes problématiques d'agriculture de proximité peuvent se décliner avec un poids variable des différentes fonctions, contraintes et avantages (Madagascar, Tunisie, Sénégal). »

(Source : http://www.versailles-grignon.inra.fr/sadapt/equipes/proximites/projets/les_objets_de_recherche_de_l_equipe_proximites)

I.A.5 Organigramme

UMR 1048 SADAPT INRA-SAD / AgroParisTech départements SIAFEE et SVS Organigramme au 01/01/2010

Directeur d'unité : François Léger (AgroParisTech) - Directeur Adjoint : André Torre (INRA SAD) <i>Le conseil de service, structure élue représentant les différentes catégories de personnel, sera renouvelé début février 2010</i>	
Appui à la recherche Resp. : Morgane Le Moigno (AI INRA SAD, Gestionnaire d'unité)	
Florence Barré TR INRA SAD (secrétariat Paris)	Michelle Cuvelier AT INRA SAD (secrétariat Grignon)
Emmanuel Napolitano AI INRA SAD (informatique, Paris)	Daniel Couforti AT CDD INRA SAD (secrétariat Grignon)
Equipe AIDDA Resp. Catherine Laurent (DR Economie, INRA SAD)	
Patrick Bonnafous (IE Economie, INRA SAD)	Geneviève David (MC Agronomie, AgroParisTech)
Pierre Labarthe (CR Economie, INRA SAD)	
<i>Chercheur associé :</i> Marc Kirsh (MC, Collège de France)	
Equipe CONCEPTS Resp. : Muriel Tichit (DR zootechnie, INRA SAD) & Véronique Souchère (IR Agronomie, INRA SAD)	
Aude Barbottin (CR Agronomie, INRA SAD)	François Coléno (CR Sc. Gestion, INRA SAD)
Alain Havet (CR Zootechnie, INRA SAD)	Anne Mathieu (IR Agronomie, INRA SAD)
Brigitte Remy (IE Agronomie, INRA SAD)	Thierry Bonauto (MC Zootechnie, AgroParisTech)
Marianne Le Bail (PR Agronomie, AgroParisTech)	Agnès Lelièvre-Fargues (MC Agronomie, AgroParisTech)
Jean Lossouarn (PR Zootechnie, AgroParisTech)	Catherine Mariojouis (PR Zootechnie, AgroParisTech)
Philippe Martin (MC Agronomie, AgroParisTech)	Emilia Chantre (doct., Agronomie)
Emmanuel Dubois (doct, Agronomie)	Mourad Hamachi (doct, Sc. Gestion)
Laure Hossard (doct., Agronomie)	Lauriane Moutysset (doct., Écologie)
Laurence Puillet (doct., Zootechnie)	Céline Roufort (doct. Agronomie)
Rodolphe Sabatier (doct., Zootechnie)	Noemie Schaller (dot. Agronomie)
Félix Teillard (doct. ASC, Ecologie)	Nathalie Ciadella (post doc. Agronomie)
Cyrille Auguste (TR Agronomie, INRA SAD)	Catherine Baron (AT Agronomie, AgroParisTech)
Cyrille Barrier (TR Agronomie, AgroParisTech)	
<i>Chercheur Associé :</i> Jean Marc Meynard (DR Agronomie, dépt. SAD)	
Equipe Proximités : Resp. : André Torre (DR Economie, INRA SAD) & Christine Aubry (IR Agronomie, INRA SAD)	
Luc Bossuet (AI sociologie, INRA SAD)	Christian Deverre (DR Sociologie, INRA SAD)
Marianne Ehrlich (IR Psychosociologie, INRA SAD)	Catherine Pasquier (TR Anthropologie, INRA SAD)
Armelle Mazé (IR Economie, INRA SAD)	Romain Melot (CR Sociologie, INRA SAD)
Emmanuel Raynaud (CR Economie, INRA SAD)	Elisabeth Rémy (IR Sociologie, INRA SAD)
Christine de Sainte Marie (IR Economie, INRA SAD)	Jean Baptiste Traversac (IE Economie, INRA SAD)
Frédéric Wallet (CDD Economie, INRA SAD)	Xavier Guimar (IE Economie, AgroParisTech)
François Léger (IR Ecologie, AgroParisTech)	Jean Vincent (PR Sociologie, AgroParisTech)
Catherine Chomarat Ruiz (MC Philosophie, ENSP)	Pierre Donadieu (PR Géographie, ENSP)
Rym M'Tibaa (doct. Economie)	Pham Hai VU (doct. Economie)
Mamoud Zoukri (doct. Economie)	Awa Ba (post doc Agronomie)
Nicolas Boivin (Post doc Géographie)	Ségolène Darly (post doc Géographie)
Leila Kebir (Post Doc Economie)	Moussa N'Dienor (Post doc Agronomie)
<i>Chercheurs associés :</i>	
<i>Thierry Kirat (DR économie, CNRS)</i>	<i>Louisa Boukhaerava (PR économie, Université de Kiev)</i>
<i>José Serrano (MC Agronomie, Université de Tours)</i>	<i>Marcel Marloie (IR Economie, UR MONA, INRA SAE2)</i>
	<i>Roland Vidal (MC Agronomie, ENSP)</i>
Projet d'équipe Pragma (équipe en cours de validation) : Resp. Sophie Allain (CR Sociologie, INRA SAD)	
Joelyne Parcher (CR Sociologie, INRA SAD)	Geneviève Teil (CR Sociologie, INRA SAD)
<i>Chercheur Associé</i>	
	Lionel Bobot (PR, Negocia)
Autres personnels de l'unité	
Egizio Valceschini (DR Economie, INRA SAD) : DARESE, Affaires européennes (Temps de recherche dans SADAPT = 33%)	
Daniel Roybin (IR Zootechnie, INRA SAD) : Délégation régionale INRA Rhône Alpes, GIS Alpes du Nord)	

I.B. Ancrage thématique et objectifs de la mission

Avec près de quatre milliards de repas par an d'après le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la pêche¹, la restauration collective est aujourd'hui un secteur en expansion auquel est apportée une attention particulière, notamment au regard de la qualité des aliments servis. Au-delà de la qualité, l'adoption d'objectifs de développement durable (fondés, notamment, sur l'économie d'énergie) pousse de nombreux acteurs à considérer que l'approvisionnement local en denrées alimentaires pourrait devenir l'un des moyens de parvenir à réduire les émissions de CO₂.

Cependant, des études démontrent que plus proche ne signifie pas forcément moins de gaz à effet de serre. « Des distances de transport importantes n'impliquent pas obligatoirement une consommation d'énergie finale spécifique élevée, et la seule indication des distances de transport ne dit rien sur l'intensité énergétique d'un produit » (Schlich et al, 2006, 2010).

Le projet portant sur la restauration collective et les filières d'approvisionnement, il a été nécessaire de consulter différentes sources traitant de près ou de loin du sujet. La restauration collective étant perçue comme un débouché important en termes de volumes pour la production agricole, l'ensemble des ouvrages que j'ai pu consulter portaient sur l'introduction de produits principalement d'origine biologique dans la restauration collective.

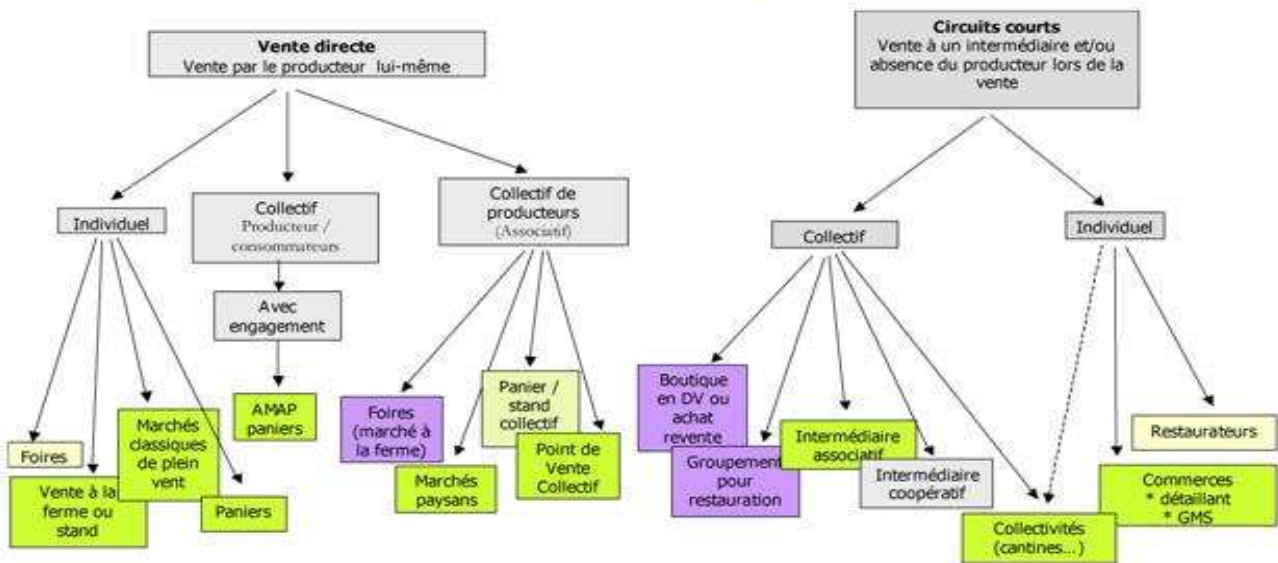
Il existe principalement deux guides traitant de la restauration collective qui sont le guide GAB « Comment introduire durablement des produits biologiques dans un restaurant scolaire » et le guide de la restauration collective responsable du CIVAM et de la fondation Nicolas Hulot. Cet intérêt pour les produits biologiques de la part de la restauration collective est principalement motivé par une volonté politique liée au Grenelle de l'environnement visant à atteindre 20% de produits biologiques d'ici 2012 en restauration collective. Cependant, les filières d'approvisionnement de cette restauration se sont avérées être méconnues et les informations s'y référant quasi inexistantes. L'analyse de l'offre est en effet très présente avec une volonté de structurer l'offre sans pour autant avoir clairement défini la demande. Or que se passe-t-il entre le moment où les productions à destination alimentaire sont cultivées et le moment où les plats sont servis dans les différents lieux de restauration collective ? A quel moment introduire une production agricole locale dans une filière complexe aussi aléatoire du fait qu'il existe une multiplicité de prestataires de services privés ou publics avec une organisation interne propre à chacun d'eux ?

Ce projet à l'initiative de la DRIAAF, service déconcentré de l'Etat, implique une volonté de l'Etat d'éclairer à travers une analyse de la demande de la restauration collective, en quoi la production agricole francilienne actuelle ou potentielle contribue déjà ou pourrait contribuer, qu'elle soit bio ou non, à l'approvisionnement de ce marché. Cet engagement de l'Etat répond aux interrogations des chambres d'agriculture pour atteindre le marché de la restauration collective face à la complexité et la pluralité de cette demande. Cette étude dépasse le simple arrangement entre producteurs et cuisine collective à l'échelon microlocal et a pour objectif de combler un manque de données et de connaissances sur le fonctionnement global de la restauration collective.

¹ <http://agriculture.gouv.fr/restauration-collective>

Ces interrogations m'ont amené à m'intéresser à la bibliographie relative à la vente directe, aux circuits courts et aux groupements agricoles afin de me faire une idée globale plus précise de ce qui pouvait exister à ce niveau de la filière et avoir un aperçu des différentes alternatives commerciales pour les producteurs. Les circuits courts ne sont pas synonymes de « remise directe » des producteurs aux consommateurs, un consensus s'affirme aujourd'hui pour définir les circuits courts comme des formes de commercialisation où intervient au maximum un intermédiaire (définition du MAP, 2009).

Issu des Fiches Commercialisation CROC et des Cahiers de l'Observatoire CROC
 PIC.EQUAL.CROC (Compétences Réseaux Observatoire Communication)



Formulation du 11/12/2006 - La Mise en Marché
 Lydie CHAUFFOTTE (INRA Montpellier - UMR Innovation - Projet CROC)

Figure 2 : Typologie de la vente directe et des circuits courts (projet CROC)

Le schéma ci-dessus représente et classe en se basant sur des critères règlementaires l'ensemble des modes de commercialisation répertoriés en vente directe et en circuits courts selon la précédente définition.

Nous remarquons ici que l'approvisionnement des collectivités peut entrer dans le cadre d'un processus de circuit court individuel ou collectif. Si les circuits courts peuvent être un mode d'approvisionnement de la restauration collective, des circuits plus ou moins longs sont à prendre en considération pour notre étude.

« La notion de circuits longs ou de circuits courts ne renvoie pas à la distance physique entre producteurs et consommateurs, mais au nombre d'intermédiaires entre la production et la consommation » (François et al., 2000 ; ANDA, 2001). Les circuits longs sont de ce fait un terme englobant et extrêmement vaste où interviennent au minimum deux intermédiaires dans le processus de commercialisation.

I.C Objectifs de la mission

Au cours de ce stage, j'ai dû effectuer deux opérations étroitement liées : l'élaboration d'un guide d'enquête et la réalisation d'une enquête de terrain basée sur l'usage de ce guide.

I.C.1 Conception d'une méthodologie et réalisation d'un guide d'entretien.

L'étude que je réalise, entrant dans le cadre d'un projet d'étude sur la restauration collective en Ile-de-France, nécessite l'élaboration d'une méthodologie spécifique à l'analyse de la demande et des filières d'approvisionnement en restauration collective. Cette méthodologie dont le guide est l'aboutissement, a pour ambition d'identifier les différents types de cuisines qu'il est possible de rencontrer et par ce biais d'identifier les acteurs clés pouvant détenir les informations nécessaires à l'étude de la demande et de l'approvisionnement.

Lors des premiers comités de pilotage, l'enquête a été orientée vers une étude qualitative plutôt que quantitative des modalités d'approvisionnement des cantines. Il a fallu le prendre en compte dans la conception du guide d'entretien que j'ai entièrement conçu, étant donné que la bibliographie n'a pas permis de trouver d'antécédent sur ce sujet précis et à la fois aussi vaste. Pour cela, j'ai pu m'appuyer sur la méthode des enquêtes d'experts ayant en commun une analyse de filières, bien qu'elles ne soient que mono-produit et particulièrement éloignées de la partie centrale de mon sujet.

L'enquête que je réalise a pour objectif :

- (i) d'identifier les différentes formes de cuisines existantes,
- (ii) tout en déterminant quels facteurs internes ou externes au fonctionnement de ces cuisines conditionnent l'acte d'achat lors de l'approvisionnement et de rendre compte des pratiques empiriques,
- (iii) et synthétiser quel est ou pourrait être la position de ces acteurs quant à l'approvisionnement en produits locaux (ce point intégrant leur perception de ce qui est pour eux produit local).

La différence essentielle entre une étude qualitative et quantitative réside dans l'information recherchée. Une enquête qualitative est réalisée à l'aide de questions ouvertes où l'interviewé est simplement guidé dans un discours qu'il faut au maximum éviter de biaiser, d'influencer. A contrario, une enquête quantitative permet de faire un sondage sur des questions plutôt fermées pouvant prendre la forme de listes de choix, de classements, ou de simples oui/non, des questions ouvertes pouvant être éventuellement gardées pour la fin. Le traitement des données recueillies ne se fait par conséquent pas non plus de la même manière, puisque dans le second cas elles sont déjà bien restreintes, ordonnées et potentiellement exploitables avec des outils statistiques. Ce guide destiné à réaliser l'enquête a pour vocation de servir de modèle pour d'autres études du même type qui seraient à mener sur d'autres territoires en Ile-de-France et même au-delà.

I.C.2 Test du guide d'entretien et résultats de l'enquête qualitative sur le terrain du Triangle Vert.

Le Triangle Vert est un l'un des dix territoires de projet agri-urbain en Ile-de-France, où agriculteurs, élus, résidents, essaient de définir ensemble des modes d'action pour maintenir l'agriculture de proximité. Il a été choisi en raison du volontarisme de l'association en faveur de l'agriculture périurbaine et de son projet concernant le développement des circuits courts par le biais de l'approvisionnement local de la restauration collective.

Un recensement les différentes structures publiques et privées présentes sur ce territoire est à prévoir avant toute chose, à défaut d'une base de données exhaustive disponible en début de stage. A la suite de ce recensement, il est nécessaire de trouver le moyen d'obtenir des contacts susceptibles de pouvoir répondre entièrement ou de manière partielle à mon guide d'entretien.

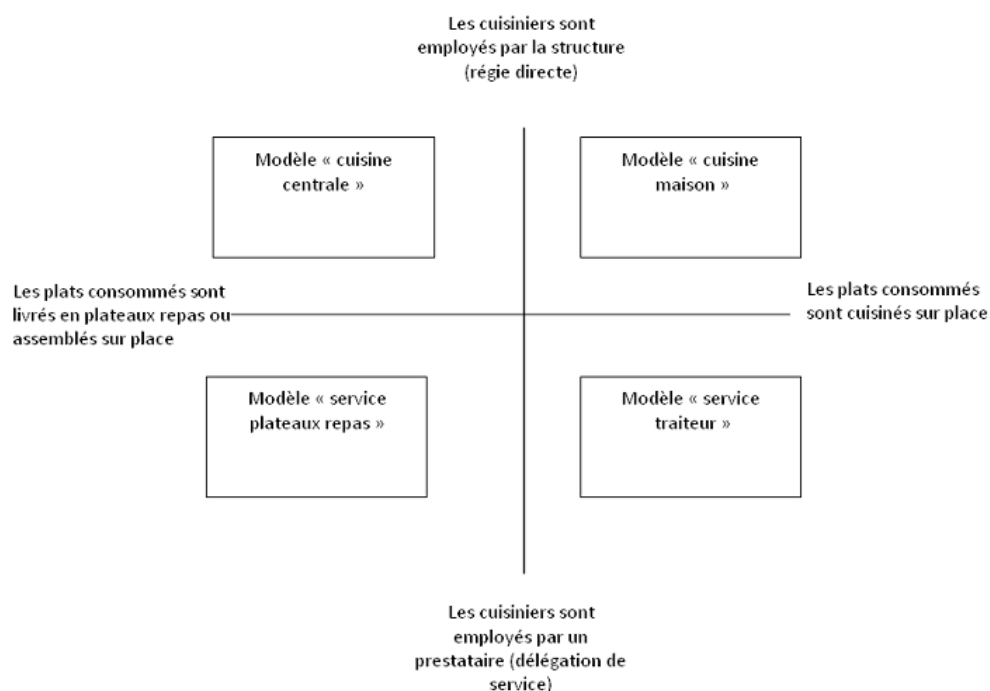
II. Le cadre du travail de recherche effectué

II.A Construction d'un cadre conceptuel d'analyse des différents modèles d'approvisionnement de la restauration collective

II.A.1 Réalisation d'une typologie des différents types de cuisines

Dans un premier temps, il a été nécessaire de réfléchir sur les types d'organisations des différents lieux restauration auxquels nous allions être confrontés. Pour cette raison, en complément des sources bibliographiques, nous avons rencontré différentes personnes familières du sujet, telles que Julien AUBRAT (Conseil Régional) et Annie SOYEUX (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la pêche). Nous avons également eu de nombreux échanges au sein de l'équipe INRA notamment avec Christine AUBRY responsable du projet, Leila KEBIR et Marianne EHRLICH qui a pu me mettre en relation avec l'association « un plus Bio » du Gard m'ayant permis quelques échanges avec Stéphane Durand, animateur (antenne de Montpellier) m'apportant ainsi une approche empirique et les difficultés à atteindre le marché de la restauration collective pour les producteurs.

A la suite de ces entretiens et échanges, nous avons créé le modèle typologique ci-dessous destiné à référencer les différents types de cuisines selon deux axes. Le premier axe est une séparation entre un service de restauration assuré en régie ou en délégation et le second est une distinction entre une cuisine élaborant ses repas sur le lieu de consommation d'une autre livrant les repas élaborés ailleurs.



(Source : Ségolène DARLY, Fabien GUILLEMOT avec la participation de Leila KEBIR)

Ainsi, nous avons fait une distinction entre service en régie directe (dans la partie supérieure) et délégation de service (dans la partie inférieure) qui est une notion courante rencontrée fréquemment dans la bibliographie.

Sur le premier axe, le terme « régie directe » est principalement utilisé pour les services publics dont la gestion et l'exploitation est assumée par la structure publique (Etat, collectivités territoriales...). Dans cette typologie, « régie directe » garde ce sens d'exploitation en propre et d'autogestion mais ne se limite pas à des établissements publics. Toutes structures publiques ou privées fournissant un service de restauration en interne dont l'ensemble des décisions sont prises au sein d'un même établissement sont ici représentées.

La délégation de service public est un contrat « par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service » (article L. 1411-1 du Code Générale des Collectivités Territoriales).

La « délégation de service », qui n'est alors plus public, dans notre modèle a là encore un sens étendu au secteur privé, puisque dans le privé, le terme prestataire de service est plus répandu que celui de délégataire. En complément de la définition du Code Général des Collectivités Territoriales, nous considérerons de ce fait les cas où nous avons un contrat concernant la délégation d'un service de restauration au sein d'une structure privée vers un opérateur privé ou public. La délégation du privé vers un opérateur public est introduite pour être complet sur le plan théorique et pouvant entrer dans le cadre de « tarifs extérieurs », « tarifs passagers » potentiellement praticables au sein de certaines cantines publiques.

Puis, pour le deuxième axe, nous avons fait le choix de différencier les cas où la préparation des repas est faite sur place des cas où le lieu de consommation diffère du lieu de

préparation des repas. La partie de droite représente la cuisine sur place et la partie de gauche la préparation centralisée des repas nécessitant une livraison aux sites de consommations, appelés satellites. L'hypothèse de départ est que la cuisine sur place serait plus favorable à l'intégration de produits locaux que l'autre cas. Cependant, cette distinction ne permet pas de déterminer si la cuisine fonctionne en liaison froide ou en liaison chaude, puisque c'est la temporalité entre le moment de préparation des repas et celui de la consommation qui est décisif pour ce dernier choix.

A ce stade de l'étude, l'objectif était d'identifier les différents acteurs impliqués dans un service de restauration collective à des niveaux décisionnels, organisationnels et opérationnels. Nous faisons en effet l'hypothèse, sans pouvoir la préciser plus à ce stade de connaissance, que l'insertion possible de produits agricoles locaux va être dépendante de la position des cantines dans les quadrants de cette typologie.

II.A.2 Détermination des catégories de structures assurant un service de restauration collective

A la suite de cette typologie, il a été nécessaire de mener une réflexion sur les différentes structures ayant recours à un service de restauration aussi bien au niveau public que privé.

Nous avons de ce fait identifié trois grandes catégories de structures, évoquées lors de mon entretien avec Annie SOYEUX du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la pêche, qui sont celles retenues par le projet DRIA AF :

- La restauration captive du type hôpitaux, prisons et bases militaires,
- La restauration scolaire,
- La restauration d'entreprise englobant les sites administratifs.

II.A.3 Ciblage des acteurs à enquêter

Le « tandem gestionnaire/cuisinier » (V.FASSEL, 2008) représente les principaux acteurs ciblés pour l'enquête. Ces acteurs ont notamment été évoqués lors de réunions du comité de pilotage à la DRIA AF.

Le gestionnaire a pour missions de gérer un budget annuel défini en tenant des comptes, de gérer les stocks, de contrôler l'ensemble du service, de tenir des documents de suivi à jour pour les mettre à la disposition des services vétérinaires et d'assurer un approvisionnement conforme aux exigences qui lui sont imposées dans son cahier des charges. Il est le responsable du service de restauration et il permet d'appréhender les contraintes en termes de coûts ainsi que les critères retenus et privilégiés dans le choix des denrées alimentaires se répercutant sur le choix des différents fournisseurs.

Le cuisinier s'occupant de la préparation des repas intervient également dans ce processus de choix d'approvisionnement, puisque le produit qu'il reçoit doit être conforme à ses attentes et répondre à des contraintes pratiques se traduisant par des horaires de livraisons et des temps de préparations. Il peut arriver au sein d'une cuisine que le gestionnaire soit amené à remplacer un cuisinier absent pour la préparation des repas.

A ce stade de l'enquête, nous envisageons également de nous intéresser aux élus, maires et adjoints en charge de la restauration collective, d'une part pour nous mettre en relation avec les gestionnaires de cuisines et les cuisiniers souvent difficilement identifiables et éventuellement d'autre part afin d'avoir une approche plus politique des attentes et orientations autour de ce service, notamment de la question de l'approvisionnement en produits locaux.

- La restauration scolaire

Dans le cas de la restauration scolaire, pour les écoles maternelles et les élémentaires, à la charge des communes, le service scolaire au sein de chaque municipalité a été ciblé. Non pas pour être enquêté, mais afin d'entrer en contact avec les gestionnaires et cuisiniers des cuisines en régie ou en délégation étant donné que ce sont eux qui ont été, au commencement de l'étude, identifiés comme les acteurs clés pour l'approvisionnement des cuisines.

Le conseil général est en charge des collèges publics, il est de ce fait à contacter prioritairement afin de rechercher comment contacter les gestionnaires et cuisiniers de chaque collège et éventuellement apprendre quels types d'informations le Conseil Général est en mesure de pouvoir fournir en lien avec l'étude.

Pour les lycées, Le Conseil Régional est le responsable et si nous avons eu des lycées publics à enquêter, la démarche aurait été la même que pour les collèges auprès du Conseil Général.

II.B Elaboration d'un guide d'entretien

La particularité de ce guide d'entretien est que, bien qu'il soit qualitatif, afin de remplir l'ensemble des objectifs qui m'ont été donnés lors des comités de pilotage, il a été nécessaire d'introduire des éléments quantitatifs de base comme le nombre de repas par jour, les coûts, les effectifs, les équipements et des définitions que j'ai dû intégrer de manière à ne pas couper le rythme des entretiens.

En cohérence avec les acteurs identifiés, dans l'objectif de mener une enquête de terrain, il a été nécessaire d'élaborer un guide d'entretien abordant les différents thèmes que nous souhaitons traiter dans le cadre du projet.

Pour cela, une fois les thèmes identifiés, une mise en forme et une approche méthodique était à envisager. Ségolène DARLY m'a beaucoup aidé à organiser mes idées lors de cette étape de conception. Pour la partie finale de la conception du guide, j'ai pu m'appuyer sur un modèle destiné à l'analyse de filière par produit, utilisé par Laurent BATREAU (Tecomah, Département Recherche développement et entrepreneuriat) lors d'enquêtes d'experts, m'ayant principalement servi à trouver un enchaînement logique et à intégrer des outils marketing spécifiques. Le PESTEL est un classique, bien qu'il y ait eu un complément avec les acteurs et facteurs déclenchant, j'ai découvert la méthode ARA de la même manière que j'ai découvert la méthode CERISE REVAIT cette année en marketing territorial, la complexité étant fonction du nombre de lettres. Cependant un certain nombre de choix restaient à faire et c'est avant tout grâce à l'expérience de Laurent BATREAU (Tecomah, Département Recherche développement et entrepreneuriat) membre de l'équipe projet, à ses conseils et propositions avisées que je suis parvenu à ce résultat final.

C'est également lors de la conception de ce guide d'entretien que j'ai pu mettre à profit les observations empiriques de différentes personnes comme celles de l'animateur Stéphane DURANT de l'association « Un Plus Bio », Stéphane AUBRAT du Conseil Régional et Annie SOYEUX du Ministère de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Pêche. Etant donné que je découvrais le fonctionnement de la restauration collective, ils m'ont été une source d'informations préliminaires très précieuse m'ayant permis d'anticiper un certain nombre d'éléments propres au fonctionnement d'une cuisine.

Ainsi, le guide d'entretien final aborde quatre grands thèmes :

- Le premier vise à représenter la dynamique de la filière et à identifier les facteurs externes qui influencent la stratégie d'achat appliquée par la personne enquêtée. Comme l'enquête portait sur une étude des cuisines, les facteurs externes sont les facteurs exogènes au fonctionnement de la cuisine conditionnant le choix de l'approvisionnement.
- Le second est une description qualitative et quantitative des facteurs internes, soit les facteurs endogènes liés à l'organisation interne de la cuisine et de son approvisionnement. L'intérêt est ici porté sur les équipements, les volumes, le fonctionnement et le personnel de la cuisine. A la suite de cela, j'ai décidé d'introduire une discussion sur le cahier des charges et les caractéristiques des produits sélectionnés ouvrant sur l'origine des produits, avant de poursuivre sur des définitions, à la demande de certains membres du comité de pilotage, permettant une appréciation de ce que représente le local pour les personnes enquêtées.
- Le troisième consiste en une représentation de la filière d'approvisionnement sur le modèle ARA (Activités, Ressources, Acteurs), qui est un outil marketing que m'a fait découvrir Laurent BATREAU. Cet outil a l'avantage de séparer les différentes étapes de transformation du produit et de spécifier de manière synthétique à chaque étape de la production à la consommation, ce qui est fait, par qui et avec quels moyens.
- Le quatrième est une approche prospective visant à faire élaborer aux interlocuteurs différents scénarios d'évolutions. Cela permet de se projeter dans le futur afin d'avoir un aperçu des intentions et de distinguer à partir d'un scénario tendanciel, un futur souhaitable, un non souhaité, un futur intermédiaire probable et un autre intégrant des produits locaux dans l'approvisionnement.

II.C. Terrain d'analyse

Le Triangle Vert est situé en Essonne (91) dans la région Ile-de-France à vingt kilomètres de Paris et fait partie de la couronne périurbaine. Les cinq communes qui le composent sont Marcoussis, Saulx-les Chartreux, Champlan, Nozay et Villebon-sur-Yvette. Ces communes représentent une population de 28573 habitants, sur une superficie totale de 4282 hectares soit 667 hab/km². Ce territoire est constitué à 40% d'espaces agricoles, à 25% d'espaces naturels et à 35% d'espace urbanisés².

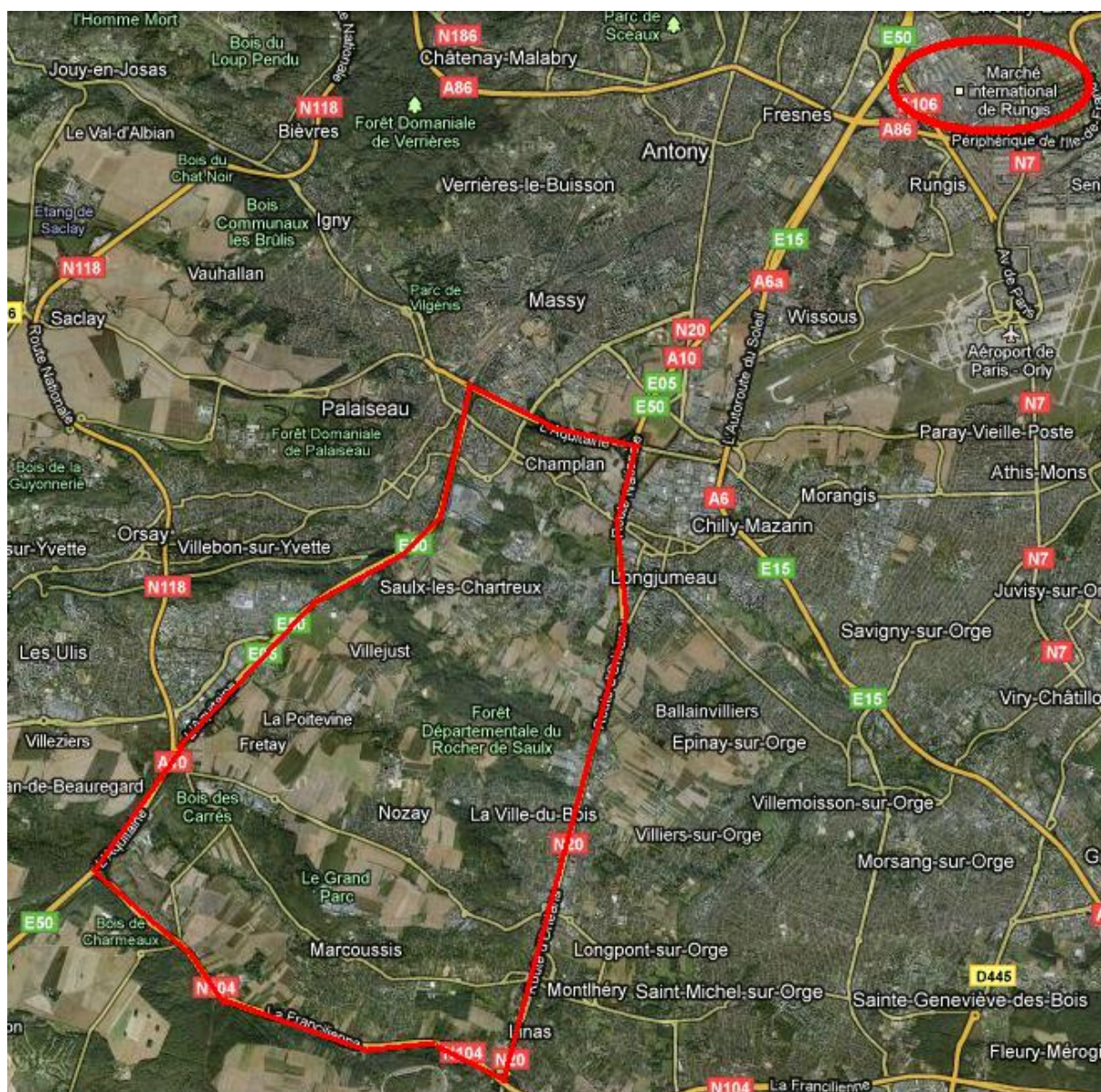


Figure 1 : Carte Triangle Vert et Marché international de Rungis

Le Triangle Vert a la particularité de se trouver à quelques kilomètres du marché international de Rungis qui est le plus grand marché de produits alimentaires frais au monde. Cette proximité pour notre enquête est à prendre en considération vu qu'il est possible qu'elle

² Annexe 1

influe sur l'approvisionnement de la restauration collective au sein des communes du Triangle Vert.

De plus, ce territoire, se trouvant dans le périurbain, peut présenter des risques potentiels de contaminations des productions agricoles par des polluants. Les routes, l'usine d'incinération de Villejust et l'aéroport d'Orly sont autant de sources potentielles d'externalités négatives sur les cultures. « L'aéroport d'Orly, l'usine d'incinération de Villejust et les infrastructures routières encadrant le Triangle Vert sont susceptibles de générer une pollution des productions agricoles qui les voient. Elles peuvent nuire à l'image de la qualité des produits maraîchers », « les mesures réalisées par l'Aéroport de Paris (ADP), la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF), aucune incidence de l'une ou l'autre de ces infrastructures n'a été relevée » (*Source Confluences Ingénieurs Conseil, Etude septembre 2004, page 53*). Bien qu'aucune étude n'ait jusqu'ici démontré qu'il n'y ait aucun danger pour la santé de consommer ces produits issus du périurbain, il n'est pas improbable que cela puisse influencer dans le choix de l'approvisionnement, d'autant plus qu'avec Rungis, des produits en provenance du monde entier sont à portée de main.

II.D. Mise en relation avec les acteurs

Pour cette étude, j'ai effectué un relevé aussi exhaustif que possible de recensement des infrastructures publiques et de quelques entreprises pour avoir un premier aperçu d'ensemble du terrain à enquêter. A la suite de cela, Ségolène DARLY a obtenu de la part de Christel STACCHETTI (Chargée de mission, Le Triangle Vert des Villes Maraîchères du Hurepoix) quelques compléments et contacts qu'il m'a été possible d'exploiter.

J'ai également pu établir une liste des entreprises présentes sur les différentes communes à l'aide de la base DIANE d'HEC à Jouy-en-Josas avec la participation d'Alancia PIERRE-JUSTIN, apprentie à Tecomah, présente aux comités de pilotage.

J'ai ensuite procédé à un échantillonnage afin de déterminer quelles structures j'allais privilégier pour mon enquête. Les vacances scolaires approchant, fin mai étant la date effective du début de l'enquête de terrain, les établissements scolaires publics mais également quelques privés ont été ciblés en priorité. J'ai fait le choix de laisser les quelques entreprises privées relevées d'une importance significative et les maisons de retraites pour un peu plus tard anticipant une fermeture des cantines municipales durant la période de vacances scolaires.

Afin de contacter les gestionnaires de cuisines, il a été nécessaire de contacter les municipalités pour obtenir un interlocuteur. Pour cela, j'ai recherché au sein de chaque municipalité un service en lien avec la restauration municipale, qui le plus souvent s'est avéré être englobé dans le service scolaire. Pour la ville de Saulx-les-Charteux et de Champlan, je suis parvenu à entrer quasiment directement en contact avec les gestionnaires en ciblant les bons services municipaux. Finalement, une telle approche n'a été possible que parce que le service de restauration collective était assuré en régie directe.

Cependant, cela n'a pas été aussi simple pour la ville de Nozay bien qu'elle soit également en régie directe. Les derniers jours d'août, le maire me proposait par l'intermédiaire de sa secrétaire de lui donner mes disponibilités, chose que j'ai faite sans obtenir de retour avant les dates proposées qui de ce fait étaient rapprochées et mes relances par message électronique et téléphonique n'ayant pas abouties à la proposition d'un rendez-

vous, j'ai préféré me concentrer sur la finalisation de la retranscription de mes entretiens et la rédaction de mon rapport de stage. L'entretien avec le gestionnaire de Champlan date du 2 septembre n'ayant fait l'objet de relances que dans le courant du mois d'août, puisque j'avais privilégié d'autres structures pour mon enquête sans avoir pu obtenir de rendez-vous auprès de personnes de celles-ci. C'est également début septembre que je me suis rendu à HEC pour obtenir ma liste d'entreprises du Triangle Vert ne l'ayant pas reçu à temps.

Lorsque j'ai été confronté à des délégations de services comme cela a été le cas pour la ville de Marcoussis et de Villebon-sur-Yvette, j'ai eu besoin de l'appui de la municipalité pour légitimer mon enquête. Cela a été nécessaire pour bénéficier de la coopération du délégataire, être introduit par le déléguant est sans nul doute ce qui fait la différence. J'en ai fait l'expérience avec les entreprises privées et le Centre National de Rugby où lorsque j'obtenais un interlocuteur, celui-ci ne disposait pas de temps à me consacrer et me renvoyait vers le service communication du siège social.

La partie préparatoire de l'étude de terrain ayant pris un certain temps, la prise de contacts n'ayant pas été des plus simples, les réponses peu promptes lorsqu'il y en a eu et la période de juillet/août ayant probablement été peu propice, le nombre de personnes enquêtées s'en retrouve affecté. Le point positif est tout de même que la restauration collective municipale de quatre communes sur cinq a pu être enquêtée lors de notre étude et qu'il en ressort une certaine hétérogénéité. Les collèges fermés en juillet/août n'ont pas pu être enquêtés mais identifier et contacter les gestionnaires aurait pu être facilité par Madame Françoise BOCHEREAU-HOMER du service restauration scolaire au conseil général de l'Essonne, que j'ai contactée au mois de juillet, à condition que l'enquête ait lieu entre septembre et mai. Ce point est à prendre en considération pour de futures études concernant cette forme de restauration collective.

III. Résultats et analyse des filières d'approvisionnement de la restauration collective sur le territoire du Triangle Vert

III.A. Présentation des structures de préparation de repas analysées

III.A.1. Localisation, volumes et modèles de fonctionnement

Le tableau ci-dessous reprend synthétiquement les données descriptives recueillies auprès des différentes personnes rencontrées lors des enquêtes. Parmi les cinq services de restauration municipaux, trois sont en régie directe et deux en délégation de service.

Tableau 1 : Synthèse des données descriptives de la cuisine par commune

	Personnes rencontrées	Régie ou délégation	Repas/jour	Points de restauration	Modèle de la cantine
Champlan	- Gestionnaire de la restauration et de l'entretien	Régie	200 R/j	- cuisine centrale - portage domicile - centre de loisir	Cuisine centrale municipale
Nozay	Ø	Régie	Ø	Ø	Cuisine centrale municipale
Marcoussis	- Conseillère déléguée au périscolaire et à la restauration scolaire - Responsable du service scolaire - Cuisinier Sodexo	Délégation	700 R/j	- cuisine centrale - 2 satellites - portage domicile	Service traiteur
Saulx-les-Chartreux	- Gestionnaire de cuisine centrale	Régie	600 R/j	- cuisine centrale - 2 satellites - portage domicile - centre de loisir	Cuisine centrale municipale
Villebon-sur-Yvette	- Chef de service aux Affaires Scolaires - Responsable Développement Collectivités Publiques SOGERES	Délégation	850 R/j	- 7 stellites (3 selfs, 3 cantines, 1 self personnel municipal) - centre de loisir	Service plateaux repas

Dans le cadre de cette enquête de terrain, j'ai été amené à rencontrer quand cela a été possible différentes personnes responsables à des niveaux différents de la restauration collective. Les élus et les responsables du service de restauration, quand il ne s'agissait pas du gestionnaire comme ce fût le cas à Champlan, ont dans un premier temps été rencontrés afin d'être introduit auprès des gestionnaires et cuisiniers quand cela a été nécessaire. Or, il s'est avéré qu'ils jouaient un rôle essentiel dans la détermination des filières d'approvisionnement, puisque ce sont eux qui définissent dans le cahier des charges, les types de produits avec lesquels seront préparés les repas. Ils représentent de ce fait les acteurs décisionnels sans pour autant sélectionner chaque fournisseur. Cependant, en décidant de séparer certains produits finis, tels que le pain, de l'appel d'offre général, il leur est possible d'imposer leurs préférences aux gestionnaires ou aux délégataires.

Des repas pour adultes sont assurés pour les encadrants (scolaire, centre de loisirs) et le personnel municipal mais également un service de portage à domicile pour les personnes

âgées qui tend à se développer dans l'ensemble des communes prospectées. L'essentiel des repas quantitativement assurés par la municipalité en régie ou en délégation au cours d'une année est à destination des scolaires maternelles et élémentaires. Le nombre de repas par jour en période scolaire au sein des communes enquêtées variant de 200 à 850.

La cuisine centrale municipale se trouve, d'après nos cas, le plus souvent localisée au sein d'établissements scolaires, ce qui correspond pour ces lieux à ce qui est représenté sur notre modèle sous l'appellation de « cuisine maison » ou « service traiteur ». Les différents établissements municipaux présents au sein d'une même ville nécessitent d'autres lieux de restauration que la cuisine centrale, ces lieux sont appelés des satellites.

Le fait que les repas soient préparés ailleurs que sur le lieu de consommation implique que nous soyons selon notre typologie dans le cas du modèle « cuisine centrale » en régie directe ou « service plateaux repas » en délégation. Ainsi, les modèles « cuisine centrale » et « cuisine maison » ou les modèles « service plateaux repas » et « service traiteur » se retrouvent liés à une échelle spatiale incluant la cuisine centrale sur un lieu de consommation.

Le portage à domicile à la particularité d'être assuré en liaison froide, introduisant ainsi la possibilité d'être assuré les samedis, dimanches et jours fériés lorsque les cuisines sont fermées. La plupart du temps, les repas sont préparés la veille pour le lendemain mais pour les fins de semaines les repas peuvent être préparés le vendredi et livrés le lundi soit jusqu'à trois jours après préparation. La commune de Marcoussis a la particularité de proposer une alternative aux personnes âgées, en leur offrant la possibilité de déjeuner les mardis et jeudis à la cantine municipale.

Les communes de Marcoussis et de Villebon-sur-Yvette délèguent toutes deux leur service de restauration collective depuis une vingtaine d'années, bien que cette délégation ne soit pas du même type. Marcoussis dispose toujours d'une cuisine centrale municipale implantée dans un établissement scolaire avec du personnel municipal, seul le cuisinier et son adjoint sont des employés de la Sodexo. Cela représente ce que nous avons nommé le modèle « service traiteur » pour cet établissement et le modèle « service plateaux repas » pour les deux satellites.

En ce qui concerne Villebon-sur-Yvette, elle disposait d'une cuisine centrale jusqu'au mois de juillet inclus avec Scolarest comme délégataire depuis 1989 à l'exception de l'année 2000 où le délégataire fut Avenance. Cette cuisine centrale avait une capacité de production s'élevant à 3000 repas par jour et le prestataire pouvait ainsi fournir d'autres communes comme ce fut le cas pour Les Ulis et Orsay. La qualité des repas sur un plan organoleptique ne satisfaisant pas les consommateurs, les coûts d'entretien et de maintien aux normes de sécurité alimentaire nécessaire au fonctionnement de la cuisine ont fait que la municipalité a opté pour le démantèlement cette cuisine centrale. A présent, depuis le début du mois d'août 2010, la société SOGERES assure le service de restauration municipal hormis celui des personnes âgées qui lui est assuré par un autre délégataire, sur le modèle « service traiteur », ayant fait l'objet d'un autre appel d'offre. La cuisine centrale de la société SOGERES se situe dans le Val d'Oise (95) dans la ville d'Osny.

Ces informations concernant l'historique de délégation du service de restauration ont été obtenues lors d'entretiens auprès du personnel municipal responsable du service de restauration (élue, chef de service, responsable de service et responsable du personnel municipal en cuisine) qui ont été dans le cas des délégations mes principaux interlocuteurs. L'identification de la mauvaise qualité relative des repas fournis à Villebon-sur-Yvette n'a pas fait l'objet d'une enquête mais est le sentiment général qui ressortait de cette prestation au

sein de la municipalité, étant donné que le personnel municipal était également des consommateurs et que ce qui leur était proposé ne leur convenait pas. Il a également été fait mention de retours de la part de divers consommateurs à la municipalité, se plaignant de la qualité des repas qualifiée comme une performance gustative médiocre.

III.A.2 Equipements et fonctionnement d'une cuisine

Le service de restauration municipale regroupe le plus souvent la préparation de repas à destination de consommateurs différents. Au cours de nos enquêtes, nous avons pu identifier les scolaires, les encadrants, le personnel municipal, les centres de loisirs, les personnes âgées pour qui les municipalités assurent un service de restauration. Pendant les vacances scolaires, les centres de loisirs continuent de fonctionner, ce qui a pour conséquence une activité continue pour les cuisines bien que celle-ci soit réduite pendant les périodes de vacances scolaires, puisque seule une part des élèves de la commune fréquentera le centre de loisirs.

Les repas scolaires regroupent les maternelles et élémentaires ce qui implique un grammage différent pour les repas et éventuellement d'autres ajustements.

Tableau 2 : Types d'usagers du service de restauration municipale assuré en régie ou en délégation selon la période.

Période : scolaire							
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
scolaires	midi (goûters)	midi (goûters)		midi (goûters)	midi (goûters)		
encadrants scolaires	midi	midi		midi	midi		
centre de loisir	goûters	goûters	midi goûters	goûters	goûters	(midi) (goûters)	
encadrants du centre	(goûters)	(goûters)	midi (goûters)	(goûters)	(goûters)		
personnel municipal	midi	midi	midi	midi	midi		
personnes âgées	midi	midi	midi	midi	midi	midi	(midi)
Période : vacances scolaires							
scolaires							
encadrants scolaires							
centre de loisir	midi goûters	midi goûters	midi goûters	midi goûters	midi goûters		
encadrants du centre	midi (goûters)	midi (goûters)	midi (goûters)	midi (goûters)	midi (goûters)		
personnel municipal	midi	midi	midi	midi	midi		
personnes âgées	midi	midi	midi	midi	midi	midi	(midi)

() : les parenthèses signifiant que cette prestation n'est pas forcément assurée au sein de chaque municipalité ou pour toute la catégorie.

Les cuisines rencontrées suivent les normes HACCP³, la nécessité d'obtenir des agréments nécessitant le respect de règles sanitaires strictes ainsi que les contrôles effectués pas les services vétérinaires influent sur le fonctionnement et l'organisation du travail des cuisines. Lors des inspections des services vétérinaires, des recommandations peuvent être faites aux gestionnaires sur l'entretien du matériel, des locaux ou le fonctionnement du service restauration. S'il s'agit d'un cas de non-conformité, il devra être résolu dans les plus brefs délais mais il peut également s'agir de simples conseils pratiques lorsqu'un risque potentiel est décelé par exemple.

Ainsi, les denrées alimentaires doivent être contrôlées à partir du moment où le camion de livraison arrive à la cantine. Ce camion doit obligatoirement avoir les caractéristiques techniques nécessaires pour transporter les denrées alimentaires qu'il livre. Si ce n'est pas le cas, le gestionnaire ou le cuisinier (selon qui réceptionne les commandes) doivent refuser cette livraison. Un contrôle de la température est effectué et des informations (type de produit, traçabilité, date limite de consommation, numéro de lot, date d'ouverture du produit) sur les différents produits sont relevées.

Ces différents produits sont ensuite stockés en différents endroits selon le produit. Ce qui fait que l'on retrouve dans chaque cuisine une réserve sèche, un congélateur à -21/-24°C, un à deux réfrigérateurs à 2°C pour la viande, lait et BOF (beurre, ovoproduits, fromages), un réfrigérateur pour les fruits et légumes à 4°C. Ces différents équipements peuvent être reliés à un système informatique chargé de surveiller les températures en temps réel, pouvant déclencher une alarme en cas de problème, comme c'est le cas à Saulx-les-Chartreux. Un mode opératoire appelé « marche en avant » fait que les entrées ne doivent pas croiser les sorties, les déchets ne doivent donc jamais croiser les produits consommables, ce qui nécessite un circuit au sein de la cuisine. Des pièces spécifiques sont également prévues en fonction du travail qui y est effectué, telles qu'une salle de « décartonnage », une pièce réfrigérée pour la découpe et la cuisine chaude où l'on retrouve tout le matériel de cuisson (fours, sauteuse, bain-marie, plaques de cuisson, friteuse).

La présence d'une légumerie au sein d'une cuisine est sujette à controverse, ceux qui en possèdent une en sont satisfaits, bien qu'elle ne serve que peu lorsque la quantité de repas à préparer est importante et ne permette donc pas l'utilisation de produits uniquement bruts.

Le gestionnaire et les cuisiniers de Saulx-les-Chartreux qui ont connu une légumerie et qui l'ont retirée pour des raisons sanitaires, n'espèrent pas en revoir une au sein de leur cuisine. La partie épluchage, égrainage et découpe prend du temps, est salissante et n'est pas la partie du travail la plus valorisante de la profession. Pour ces raisons, les personnes rencontrées à Saulx-les-Chartreux et à Villebon-sur-Yvette préfèrent s'en remettre à l'industrie agroalimentaire pour leur fournir des produits déjà transformés pour ne plus avoir à traiter de produits bruts au minimum pour les plats principaux. Cependant, la préparation de produits bruts tels que des tomates ou des concombres semble être globalement bien acceptée puisque c'est ce qui se fait sur l'ensemble des villes enquêtées au sein des cuisines centrales ou sur les satellites, mis à part à Saulx-les-Chartreux où je n'ai pas eu l'information sur les tomates lors de l'enquête et les concombres sont en 4^{ème} gamme⁴.

³ (Hazard Analysis Critical Control Point = Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise qui est un système de gestion)

⁴ Annexe 3

Les satellites distribuent les repas préparés par la cuisine centrale sur les autres lieux de consommation, les repas pouvant être livrés en liaison froide ou en liaison chaude ce qui implique selon le cas des équipements spécifiques différents.

Pour les liaisons froides, une cellule de refroidissement abaissant la température des aliments en moins de deux heures est nécessaire ainsi qu'une « chambre jour » à une température inférieure à 3°C afin d'y stocker ces repas le temps souhaité. Une thermoscelleuse est éventuellement nécessaire comme à la cuisine de Marcoussis pour fermer hermétiquement les portions individuelles.

Pour les liaisons chaudes, les aliments doivent être maintenus à une température minimum de 60°C. Ce maintien à température est assuré par des équipements tels que des containers isothermes, des bains-marie, des étuves et des armoires de maintien en température tout au long de la période de stockage et de transport.

La marque FRIMA au cours des différents entretiens a été mentionnée de nombreuses fois pour la qualité de son matériel de cuisine et les différents investissements récents rencontrés étaient de cette marque.

III.A.3 Facteurs internes et externes qui influencent les stratégies d'achat

III.A.3.1 Champlan

- Facteurs externes

La dimension politique joue un rôle essentiel dans la détermination des priorités au sein des services municipaux. L'Agenda 21 nous a été cité par le gestionnaire en tant qu'un engagement politique destiné à privilégier le développement durable. La cuisine de Champlan a d'ailleurs été récompensée en obtenant le label agenda 21 de l'Essonne.

Le Programme National « Nutrition santé » a été évoqué lors de l'entretien comme un facteur politique influençant la prise de décision dans le choix des denrées alimentaires destinées à approvisionner la cuisine centrale.

La municipalité de Champlan donne, d'après le gestionnaire, des moyens financiers qui lui permettent d'assurer des repas de qualité et de renouveler ses équipements.

Sur le plan socioculturel, la municipalité organise une journée découverte du service restauration pour les élèves afin qu'ils aient un aperçu de ce travail et voient comment sont préparés les repas qu'ils consomment chaque journée scolaire. Cela a également pour but de les sensibiliser à une alimentation équilibrée afin de lutter contre l'obésité.

Le processus d'élaboration des repas est conforme aux normes HACCP. Les produits froids doivent être à 4°C, les produits chauds à une température supérieure à 70°C la norme n'étant qu'à 60°C. Pour le service porté la mise à température doit se faire en moins de 2 heures. Le portage à domicile pour les personnes âgées n'existe que depuis un an. La production en liaison froide n'excédant pas 30% de la consommation globale, le gestionnaire n'a de ce fait pas eu besoin d'obtenir un nouvel agrément sanitaire spécifique pour cela.

- Facteurs internes

Les menus (20 repas) sont établis sur la base du plan alimentaire du GEMRCN (Groupe d'Etude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition) et ajustés par une diététicienne de chez Normapro. A titre d'exemple, le tableau du GEMRCN prévoit 10 fruits sur 20 repas.

La commission des menus a lieu une fois par mois (un mercredi en début de mois) et est composée du responsable restauration, du chef cuisinier, du directeur du centre de loisir, de 2 élèves de CM2, d'une personne du CCAS (Centre Communal d'Action Sociale) et d'un représentant du fournisseur de denrées alimentaires (Normapro). On remarquera que l'association des parents d'élèves n'est ici pas représentée mais qu'ils sont tout à fait disposés à les recevoir s'ils souhaitent assister à ces commissions.

Afin de satisfaire une demande clients, la viande de porc est substituée pour 30 repas sur 190 repas. La demande en produit halal tout comme la demande en PAI (projet d'accueil individualisé) ne sont pas prises en compte par la cuisine. Le portage à domicile pour les personnes âgées est assuré en liaison froide en N+1 du mardi au samedi, N+2 les dimanches et N+3 les lundis. Cet écart entre le moment de préparation et le moment des livraisons s'explique par le fait que la cuisine est ouverte du lundi au vendredi.

La cuisine utilise des produits bruts et les acteurs déclenchant ou du moins ceux qui rendent cela possible sont les cuisiniers. Sans ces cuisiniers prêts à travailler avec des produits bruts, un approvisionnement en produit brut n'aurait aucun sens. La perte de ces cuisiniers est d'ailleurs un sujet d'inquiétude pour le gestionnaire qui envisage le cas où ils pourraient décider de poursuivre leurs carrières ailleurs ou toutes autres raisons qui les pousseraient à quitter leurs postes.

Concernant le budget, la part que représentent les produits bruts dans les coûts est de 2,934€ par repas. Le coût total d'un repas intègre en plus du prix des matières premières les fluides et les frais de personnel. Le coût total des ces repas pour les personnes âgées est de 11€ et de 16€ pour les autres. Cependant, le prix réel payé par les consommateurs après différentes aides n'excède pas les 6€.

Le service de restauration est assuré par 6 employés municipaux, 3 en production (cuisinier en chef, son adjoint et un commis), 3 personnes pour le service en salle. Un chauffeur est également employé pour effectuer un service de portage aux personnes âgées. Les horaires des deux cuisiniers sont de 6h à 13h30 tandis que les autres commencent deux heures plus tard leur service, soit le commis et les trois personnes pour le service en salle sont présents de 8h30 à 15h30.

III.A.3.2 Marcoussis

- Facteurs externes

L'Agenda 21 a également été mentionné à la municipalité de Marcoussis comme un facteur politique influençant les décisions pour l'approvisionnement de la cuisine. L'élue enquêtée a fait savoir qu'elle préférerait pouvoir privilégier un approvisionnement en produits locaux d'avantage que le bio pour l'élaboration des menus.

Il ressort de l'entretien sous une approche socioculturelle que la municipalité s'engage pour manger sain, lutter contre l'obésité, et préfère ne pas prendre la responsabilité d'assurer les repas pour les PAI (allergies) pour des raisons de coûts et de contraintes.

Avec les repas livrés, des couverts biodégradables sont fournis avec afin d'éviter de polluer et représente de ce fait une mesure destinée à préserver l'environnement.

Sur le plan légal, l'hygiène est un sujet de préoccupation, les normes HACCP sont également appliquées à Marcoussis et un contrôle est assuré par le laboratoire Sillicker.

- Facteurs internes

Pour la mise au point des menus, Sodexo travaille avec l'Institut Pasteur de Lille qui propose une liste de menus puis ces menus sont traités par une diététicienne de Sodexo qui y apporte des modifications selon le client. La diététicienne validant les menus fait également parti de l'entreprise Sodexo et est sollicitée de manière ponctuelle lors de l'élaboration des menus avant que ceux-ci passent en commission des menus trois fois par an. Cette liste de menu est ensuite soumise à la commission des menus pour validation en mairie.

Le service aux personnes âgées est assuré en liaison froide du lundi au samedi à période N+2 avec la possibilité d'aller manger à la cantine municipale les mardi et jeudi. Les repas en liaison froide peuvent être livrés jusqu'à 3 jours après préparation.

Cette cuisine centrale dispose d'une légumerie, ce qui permet l'utilisation de produits bruts bien que pour des contraintes de temps, le plus souvent, seules les entrées de crudités y sont préparées. Le service de restauration est assuré tout au long de l'année afin de fournir des repas au centre de loisir, au service municipal et aux personnes âgées pendant les périodes creuses des vacances scolaires. Au cours de ces périodes creuses de vacances scolaires, il est possible de préparer des repas entièrement élaborés à partir de produits bruts pour les légumes et crudités.

Le délégataire actuel est la société Sodexo qui vient d'être prolongé pour l'année prochaine suite à un accord tacite pour sa quatrième année. La société Sodexo a mis à disposition de la municipalité deux employés, un chef cuisinier et son adjoint, à la tête de l'équipe de la cuisine. Les sept aux employés municipaux sont de fait sous leur autorité.

Le principal avantage tiré de cette coopération avec un délégataire réside dans le prix des matières premières compétitif que le groupe Sodexo arrive à obtenir grâce à sa centrale d'achat lié au volume conséquent des commandes. Contrairement au collège, le service municipal ne dispose pas d'une centrale d'achat afin de grouper ses commandes (représentant de faibles volumes) avec celles d'autres communes, ce qui ne lui permet pas d'avoir un pouvoir de négociation suffisant sur les prix.

Les produits Bio ne reviennent pas sensiblement plus chers que les autres 1,927€ pour un repas adulte et 1,651€ pour un repas enfant. Le coût moyen en matières premières par repas est de 1,65€. Ce qui pèse sur le prix des repas sont les frais de fonctionnement qui sont en augmentation. Le coût total par repas externalisés est de 7€.

Les horaires des cuisiniers de Sodexo sont de 6h30 à 15h/16h, le reste du personnel municipal de la cuisine arrivant plus tard.

III.A.3.3 Saulx-les-Charteux

- Facteurs externes

Le gestionnaire de Saulx-les-Charteux n'a rien trouvé de particulier à mentionner lors de cette partie de l'entretien mis à part ce qu'il appelle les règles classiques applicables à la restauration collective.

Les locaux et l'équipement appartenant à la municipalité, la cuisine centrale est dépendante du conseil municipal. Ce qui sous-entend le financement et le choix des critères de qualité retenus pour les denrées alimentaires. Au cours de cet entretien, il fait référence à un acteur déclenchant qui est le premier adjoint au maire, ayant une profession de gestionnaire similaire à la Clinique de Bligny à Arpajon. Le gestionnaire a également fait mention d'une volonté forte des élus d'introduction des aliments bio dans la restauration municipale.

La cuisine est soumise à des contraintes vétérinaires nécessitant de suivre le protocole HACCP. L'entreprise d'analyse Silliker est chargée de contrôler régulièrement la cuisine ce qui permet à la fois un contrôle externe en plus de l'autocontrôle que le gestionnaire effectue. Ce qui représente une sécurité pour le gestionnaire qui a alors une garantie du sérieux de leur travail et de la performance des équipements utilisés. L'obtention d'un agrément européen, mis en place il y a deux ans, a été nécessaire pour pouvoir livrer à l'extérieur, il a obtenu cet agrément en mai dernier.

- Facteurs internes

Lors de la phase d'élaboration des menus, le gestionnaire propose des menus puis les envoie à la diététicienne qui effectue des corrections en accord avec le gestionnaire. Puis toujours d'après le gestionnaire, ces menus passent par le directeur/directrice FCPE (Fédération des conseils de parents d'élèves des écoles publiques) dans un délai de 3 semaines avant de passer en commission de menus (1 heure). Cette commission a lieu tous les 3 mois. Une fois les menus validés, le gestionnaire peut passer ses commandes.

Le gestionnaire tient à jour la liste des factures et les transmet à la comptabilité de la mairie puis le maire valide. Les factures repartent au service de la comptabilité avant d'aller à la perception pour le paiement. Le délai de paiement des livraisons est de 45 jours.

La cuisine ne dispose plus de légumerie pour des raisons d'hygiène et il n'est pas question pour le gestionnaire d'en faire l'acquisition. De ce fait, la cuisine utilise des produits de 4^{ème} et de 5^{ème} gammes⁵. Il a été décidé par la municipalité, les concertations en commissions des menus aidant, de proposer chaque mois un repas bio, un repas végétarien et une journée à thème.

D'après le gestionnaire de la cuisine, « les premiers gestionnaires sont les cuisiniers ». Les commandes doivent correspondre au budget que lui a alloué le conseil municipal.

Les livraisons doivent se faire selon des règles et des normes strictes. Des produits arrivant mal conditionnés ou dans des véhicules de transports inadéquats seront systématiquement rejetés.

Le prix moyen de la matière première des repas est d'environ 1,8€. Pour le mois de mai, il était de 1,72€. Mais ce n'est qu'indicatif car le gestionnaire tient un suivi des coûts pour les repas au jour, à la semaine et au mois. L'objectif est d'être à l'équilibre budgétaire autant que

⁵ Annexe 3

possible et de ne surtout pas dépasser en fin d'exercice à moins d'avoir des explications plus que valables. Son budget annuel s'élève à 200 000 € pour 100 000 couverts sachant que la cuisine est ouverte toute l'année, en juillet/août pour le centre de loisirs.

Le personnel se constitue de 5 personnes en cuisine, 5 personnes en salle et de 2 personnes sur chaque satellite soit un total de 14 personnes. Les horaires de travail à la cuisine centrale sont de 7h à 14h.

III.A.3.4 Villebon-sur-Yvette

- Facteurs externes

Le facteur externe politique mentionné à la municipalité de Villebon-sur-Yvette est le Grenelle de l'environnement comme facteur influençant le choix d'approvisionnement des produits à destination des cantines. La variable économique n'est d'après la chef de service pas un problème, étant donné que la zone industrielle Courtabœuf permet à la municipalité au travers de la taxe professionnelle de disposer d'un budget important. La réforme des collectivités locales risque donc de jouer sur cet état de fait.

La restauration collective municipale remplit une mission socioculturelle qui se traduit par une volonté de fournir une alimentation saine en particulier aux les enfants et de lutter contre l'obésité.

Les aliments bios sont considérés comme des aliments vertueux vis-à-vis de l'environnement et c'est notamment pour cette raison qu'ils sont à promouvoir.

Sur le plan légal, les normes HACCP ont été mentionnées par la responsable du personnel municipal sur les satellites.

- Facteurs internes

Depuis le 1^{er} août 2010, la Société SOGERES ayant obtenu l'appel d'offre est en charge de la restauration de la commune pour 1 an. Ce contrat étant renouvelable 2 fois. La cuisine centrale de la commune est depuis lors fermée et les équipements mis en vente. La SOGERES prépare à présent les repas pour les 3 écoles élémentaires (self), les 3 écoles maternelles, le centre de loisir pour les écoliers et les encadrants ainsi que pour le personnel municipal. Tout cela se fait en liaison froide depuis leur cuisine centrale située à Osny dans le Val d'Oise (95).

Produits découpés sur place : Concombres, tomates et fromages

Cette cuisine centrale fonctionne en liaison froide pour la livraison des repas aux différents satellites municipaux (cantines et selfs) prenant en charge la remise en température, la découpe de certains produits (tomates concombres, fromages) et la distribution.

La cuisine fournit en semaine durant la période scolaire 500 élémentaires, 280 maternelles, 56 repas adultes par jour ainsi que les goûters pour les 6 établissements scolaires.

Les mercredis et samedis des repas pour 90 élémentaires, 85 maternelles et 25 adultes sont nécessaires. Le Centre de loisirs, en juillet 2010, a accueilli 100 élémentaires et 90 maternelles.

Sur les sept différents satellites, 17 agents municipaux sont en charge de la distribution des repas et y sont présents de 9h à 17h30.

Au sein de la cuisine centrale d'Osny (95) appartenant à la SOGERES, les horaires du personnel sont variables. La journée de travail débute à six heures du matin pour se terminer en début voire fin l'après-midi ou bien il est possible d'avoir un relai de deux équipes selon les besoins.

III.A.3.4 Synthèse

Les résultats obtenus lors de cette enquête démontrent une grande diversité de fonctionnements et d'organisations des cuisines de la restauration collective, même à une échelle aussi fine que celle du Triangle Vert qui ne représentant que cinq communes de la couronne périurbaine. Les facteurs internes et externes diffèrent d'un cas à l'autre modifiant les stratégies d'achat d'un cas par rapport à un autre. Il est à noter que les facteurs internes sont déterminants dans le choix des produits qu'il conviendra de choisir lors de l'approvisionnement.

Cependant, les facteurs externes influencent les stratégies d'achat. Ils peuvent être limitatifs si le budget alloué à la restauration ne permet pas d'atteindre les objectifs qui seraient souhaités. Ces facteurs externes peuvent être la source de nouveaux règlements auxquelles les facteurs internes devront autant que possible se conformer.

En ce qui concerne le prix accordé aux matières premières, il ne représente en règle générale pas plus de 2 € par repas sauf pour la commune de Champlan qui est à presque 3 €. La restauration collective est un marché où les prix des denrées alimentaires représentent entre un tiers et un quart du coût total du repas. Champlan fait toujours exception puisque travaillant quasiment exclusivement avec des produits bruts, le coût total par repas scolaire est de 16€ soit plus de cinq fois le coût des denrées alimentaires utilisées. Cette différence s'explique par une volonté politique forte de la part des élus qui n'hésitent pas à donner des moyens financiers conséquents au gestionnaire pour qu'une telle qualité de service puisse être assurée. La commune de Champlan doit sa particularité à sa capacité financière élevée couplée à une volonté politique forte pour une alimentation de qualité s'en donnant les moyens.

La présence d'une légumerie au sein d'une cuisine centrale ne signifie pas pour autant que tous les légumes préparés le seront à partir de produits bruts. Il sera difficile de faire travailler un cuisinier avec des produits bruts si cela le dérange ou de l'empêcher de démissionner s'il trouve un poste similaire sans avoir besoin de faire de l'épluchage. Le choix de s'approvisionner en produits bruts engendre des coûts de production supérieurs à un approvisionnement en 4^{ème} ou 5^{ème} gammes. Les produits bruts ne sont pas plus chers à l'achat au contraire mais parce que le temps de préparation des produits bruts est élevé, cela induit des charges de personnes plus importantes. Il s'avère que sur un plan économique, il est plus intéressant d'externaliser cette partie du travail à une structure agro-industrielle. Sans compter que la pénibilité de ce travail peut générer un « turn-over » important pouvant se répercuter sur la qualité du service de restauration. D'autant plus que certains gestionnaires sont déjà assez préoccupés par l'absentéisme.

Les communes enquêtées ont toutes fait le même choix concernant les PAI (projet d'accueil individualisé) pour lesquels une alimentation spécifique et individuelle doit être

assurée pour des raisons de santé. Ce choix a été de laisser les parents de ces enfants préparer les repas eux-mêmes. Le prix proposé par les différents prestataires par repas PAI s'élève aux alentours de 15€ soit plus de deux fois le prix d'un repas standard externalisé. La modification des plats à la demande (halal et autres) dans les cas enquêtés pose problème au niveau fonctionnel de la cuisine et pour cette raison, il est préféré de ne proposer qu'un plat unique identique pour tout le monde sur le modèle du fordisme⁶.

⁶ Ford T noire : « les clients pourront avoir une voiture de la couleur qu'ils veulent, pourvu qu'ils la veuillent noire » ainsi tout le monde peut avoir ce qu'il veut à condition de vouloir ce qui est proposé et rien d'autre.

III.B. L'approvisionnement dans les cuisines analysées

Je vais à présent m'intéresser à l'analyse l'approvisionnement. Le tableau ci-dessous représente les différents cas d'approvisionnements rencontrés lors des l'enquêtes menées sur le Triangle Vert. Le fait que la cuisine soit assurée en régie ne définit pas le mode d'approvisionnement pour autant. Les acteurs en charge de l'approvisionnement sont ici référencés ainsi que les produits sollicités. Les quelques fournisseurs relevés ont également été intégrés à ce tableau.

Tableau 3 : Tableau descriptif de l'approvisionnement par commune

	Acteur qui gère la fonction d'achat	Type de pratiques d'achat	Produits utilisés	Fournisseurs
Champlan	Normapro France	Gestion concédée privée	Frais brut pain boulanger ville pâtisseries industrielles	95% des produits proviennent de Rungis
Nozay	Ø	Ø	Ø	Ø
Marcoussis	Sodexo	Gestion concédée privée	Pain boulanger ville Produits de saison Tofu (protéine végétale) Légumes plats congelés Viande fraîche Crudités et fruits frais	CRENO (fruits et légumes frais) Yoplait GUYOT JOUANY (fromage) livre également la viande fournie par les sociétés Lucien ou Socopa Cercle Vert Naturdis (produits bio)
Saulx-les-Chartreux	Gestionnaire	Gestion directe publique	Viande fraîche Légumes congelés 4 ^{ème} et 5 ^{ème} gammes pour les entrées et desserts	SCOB Boucherie François Société Harrydis Disval (surgelés)
Villebon-sur-Yvette	SOGERES	Gestion concédée privée	Pain boulanger ville Légumes transformés (Bonduelle) Crudités et fruits frais Viande fraîche (Viande Bovine Française, volaille origine France, agneau et veau d'union européenne, Label rouge, qualité certifiée, charolais français labellisé) Poisson pris dans filet Fruits de saison	Monopole Bonduelle pour les légumes Davigel (poisson)

Parmi les quatre communes enquêtées, trois d'entre elles ont fait le choix de séparer l'approvisionnement en pain du fonctionnement général de la cuisine centrale. Le pain se trouve ainsi fourni par des artisans boulangers propres à chaque commune.

III.B.1. L'approvisionnement des structures du type « cuisine centrale municipale » (« cuisine centrale » et « cuisine maison ») – Champlan et Sceaux-les-Chartreux

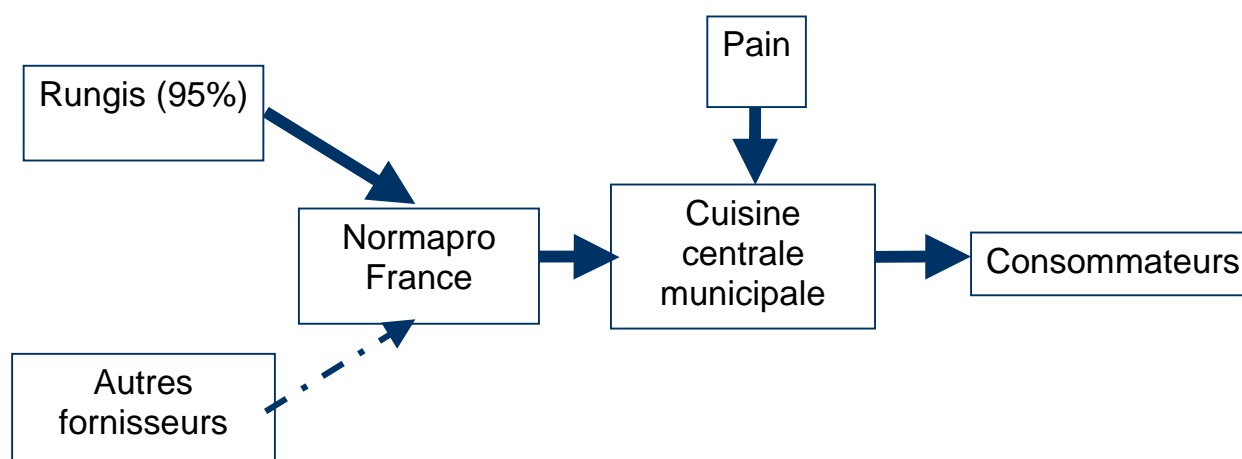
- **Champlan**

La filière a été étudiée à l'aide de la méthode ARA que l'on retrouve dans le tableau ci-dessous. Cette méthode permet de distinguer ce qui est fait, les moyens nécessaires et les acteurs impliqués à différentes étapes de la filière jusqu'à l'élaboration des repas pour le destinataire final. Les informations recueillies ne sont pas forcément exhaustives mais servent à rendre compte de ce qui ressorti de l'enquête.

Tableau 4 : Chaîne d'approvisionnement de Champlan

ARA	Fournisseurs	Transformateurs	Commandes	Cuisine	Clients
Activités (ce qu'ils font ; chaîne technique)	Groupe l'offre	- Pain	- Achat en gros	Préparation des repas sur place principalement à partir de produits bruts	Repas scolaires, centre de loisir employés municipaux, portage personnes âgées
Ressources (Matériel, Personnel, financier)	Marché international	- boulangerie locale	- Plate-forme logistique	Légumerie, matériel de cuisine récent, personnel de cuisine qualifié	Cuisine municipale, Budget, Personnel municipal
Acteurs (relations entre les acteurs et historiques des contrats)	Rungis	- Boulanger de la ville	Normapro France	Cuisiniers et personnel municipal	Municipalité de Champlan

Schéma descriptif 1 : Champlan



Les communes, assurant un service de restauration en régie directe, consultées lors de notre étude combinent à la fois les modèles « cuisine maison » et « cuisine centrale », l'approvisionnement d'une telle cuisine relève donc d'avantage du modèle de « cuisine centrale ». Le cas de Champlan ayant le nombre de repas le plus faible avec 200 repas par jour, le choix de la municipalité a été d'avoir recours à une plate-forme logistique privée pour son approvisionnement. Le choix d'externaliser l'approvisionnement, comme tout choix d'externalisation, se justifie si le résultat de cette externalisation apporte des performances supérieures à un même service internalisé. Cette performance se mesure ici au prix des denrées alimentaires pour une quantité et une qualité définie livrées en temps voulu. Pour le cas de Champlan, il semble tout à fait vraisemblable que de déléguer son approvisionnement à une plate-forme se fournissant pour de gros volumes au marché de Rungis permette d'obtenir des prix plus compétitifs qu'en passant ses commandes individuellement. D'autant plus que si la municipalité décidait d'employer un commercial afin de négocier ses denrées alimentaires au marché de Rungis, celle-ci aurait un salaire supplémentaire à sa charge, ce qui représenterait plus que probablement un coût plus élevé que la rémunération que prend Normapro pour ses services.

A Champlan, la cuisine est faite sur place avec des produits frais livrés quotidiennement le matin. Les livraisons du matin sont pour la préparation des repas du lendemain. Pour son approvisionnement en denrées alimentaires, la commune de Champlan a passé un contrat avec la société Normapro France suite à un appel d'offre depuis décembre 2009 pour une durée d'un an et reconductible 2 fois par reconduction expresse. Dans son appel d'offre, la municipalité a prévu un paragraphe afin d'inciter le fournisseur à s'approvisionner auprès du Triangle Vert sans qu'il y ait pour le moment eu le moindre résultat, ni d'ailleurs la moindre sanction.

Extrait du cahier des charges de Champlan, « acquisition de fournitures de denrées alimentaires », année 2009 :

« Le fournisseur devra prendre en compte la coopération à engager dans la mesure du possible avec les agriculteurs locaux pour la fourniture des produits sur la base de la convention⁷ passée entre la commune de Nozay et un agriculteur. Cette démarche est le reflet de l'orientation retenue par l'association « Le Triangle Vert » dont la commune de Champlan

⁷ Annexe 4

fait partie pour pérenniser l'agriculture locale et plus particulièrement l'agriculture maraîchère. »

Le conseil municipal ayant opté pour un composant bio par repas, de ce fait s'il arrivait qu'un jour il n'y ait pas ce produit bio, il faudrait qu'il y en ait deux le lendemain. Ces produits bios sont variables et comprennent les laitages, la viande et les légumes. Cet apport en produits bios représente en quantité 25% du repas.

Le pain est fait par un boulanger local, l'objectif étant de donner du travail au village. Le pain bio n'étant pas une priorité, le gestionnaire mentionne un pain bio proposé aux Ulis qu'il trouve « pas super ». Il souhaiterait pouvoir proposer de la pâtisserie artisanale faite comme le pain par un artisan de la commune et faire du compost avec les déchets organiques de la cuisine.

La crainte du gestionnaire est de ne pas obtenir les financements qu'il espère pour l'année 2011. Il ne souhaite pas adhérer à une cuisine intercommunale, car il estime qu'il perdrait son autonomie et ne pourrait plus proposer de repas d'une telle qualité, celle-ci étant tirée vers le bas par le moins offrant au sein de cette intercommunalité.

Pour introduire une production agricole locale dans son approvisionnement, étant donné qu'il a déjà essayé de travailler avec des maraîchers de Villebon-sur-Yvette, le gestionnaire pense à un partenariat avec son fournisseur. Il évoque une contrainte importante, la cantine se trouvant dans l'école : le camion de livraison est obligé de passer dans la cour de celle-ci. Il ne peut de ce fait n'y avoir qu'une seule livraison par jour, tôt le matin avant l'arrivée des enfants et il ne veut qu'il n'y en ait qu'une au moment où il l'a décidé.

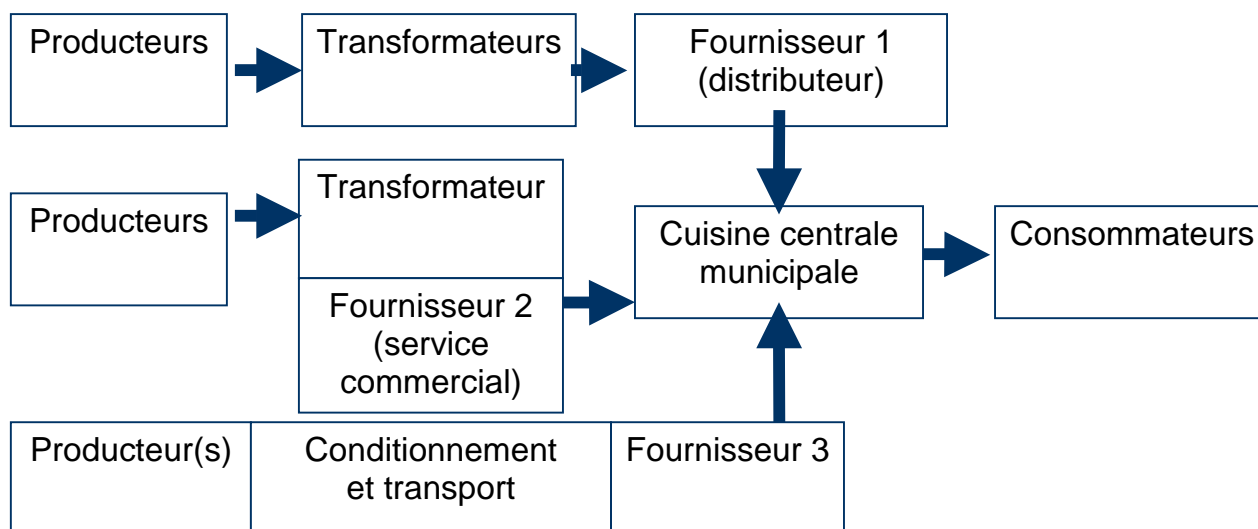
- **Saulx-les-Chartreux**

Le modèle d'approvisionnement ci-dessous diffère du précédent alors que la cuisine est assurée en régie, l'approvisionnement l'est aussi et les commandes sont assurées par le gestionnaire lui-même.

Tableau 5 : Chaîne d'approvisionnement de Saulx-les-Chartreux

ARA	Fournisseurs	Commandes	Cuisine	Clients
Activités (ce qu'ils font ; chaîne technique)	Proposent des produits déjà transformés correspondant au besoin de la cuisine	Concurrence fournisseurs	Préparation des repas sur place	Repas scolaires, centre de loisir, employés municipaux, portage personnes âgées
Ressources (Matériel, Personnel, financier)	Transformateurs intégrés ou non Commerciaux Logistique Livraisons (camions)	Expérience Contacts fournisseurs Budget municipal	matériel de cuisine récent, personnel de cuisine qualifié	Cuisine municipale, Budget, Personnel municipal
Acteurs (relations entre les acteurs et historiques des contrats)	SCOB Boucherie François Société Harrydis Disval (surgelés)	Gestionnaire	Gestionnaire, Cuisiniers, personnel municipal	Municipalité de Marcoussis

Schéma descriptif 2 : Saulx-les-Chartreux



Le modèle « cuisine centrale municipale » permet une gestion interne de l'approvisionnement en faisant jouer la concurrence entre fournisseurs. Ce mode d'approvisionnement est préféré par le gestionnaire de la municipalité de Saulx-les-Chartreux. Les performances de ce mode d'approvisionnement de la cuisine centrale reposent principalement sur les qualités de négociation du gestionnaire. Le gestionnaire en question étant particulièrement expérimenté avec 22 années passées au sein du groupe Sodexo International. Il dispose donc de fournisseurs avec lesquels il entretient des relations commerciales de longue date et avec qui il a l'habitude de travailler. Cela ne l'empêche pas cependant d'être ouvert à d'autres propositions commerciales de la part d'autres fournisseurs, à condition que ceux-ci lui offrent des prix avantageux, que les délais ainsi que les conditions de livraisons soient irréprochables et que la qualité des produits soit conforme à ses attentes. Le gestionnaire assure le contrôle de la qualité lors des livraisons et les cuisiniers peuvent juger que la qualité des produits lors de l'élaboration des repas. Il dit lui-même que « les premiers gestionnaires sont les cuisiniers ». Son autonomie est d'autant plus élevée qu'il n'a pas besoin de passer par un marché public, puisque ses commandes sont inférieures à 30000€ par fournisseur ce qui lui permet de ne pas rester lié contractuellement à un fournisseur s'il n'est pas satisfait des services ou des efforts commerciaux de celui-ci. Il prend comme exemple « la fête des écoles » destinée à récolter des fonds pour la FCPE (Fédération des Conseils de Parents d'Elèves des écoles publiques) où il demande une gratuité à ses fournisseurs pour cette occasion qu'il parvient à obtenir, chose qui ne serait pas forcément évidente dans le cadre d'un marché public. Faire jouer la concurrence est un moyen pour lui d'obtenir des gestes commerciaux avantageux et travailler régulièrement avec certains fournisseurs lui garantit des prix avantageux par rapport au prix catalogue des denrées alimentaires. Il a également négocié un four FRIMA dont il connaissait le coût de fabrication en mettant deux commerciaux antagonistes qu'il connaissait en compétition, ce qui lui a permis d'obtenir ce four plus de 30% en dessous du prix catalogue.

Le modèle « cuisine centrale municipale » lorsqu'il gère également l'approvisionnement permet donc de valoriser les qualités d'un bon gestionnaire cumulant des fonctions de négociateur ce qui nécessite un personnel hautement qualifié et expérimenté.

Les quantités sont évaluées en fonction des grammages mais l'on prévoit toujours un ou deux repas de plus pour des enfants inscrits à la dernière minute. A titre d'exemple, une boîte de soupe représente cinquante rations.

Tableau 6 : grammage par produit et par type de consommateur (en grammes) :

	Viande	Féculents	Légumes	Lasagnes, hachis parmentier
maternelle	60 g	60 – 70 g	100 -120 g	200 – 220 g
élémentaire	80 – 100 g	80 g	100 -120 g	300 g
adulte	140 g	80 g	100 -120 g	400 g

Le gestionnaire fait référence à un fournisseur bio avec lequel il a trouvé une solution afin de réduire le prix. « Mon fournisseur bio de Reims propose du poulet mais lorsque je lui demande des escalopes ou des cuisses il me demande ce qu'il fait du reste. Le prix du filet de poulet bio est de 18€/kg alors que quand il ne l'est pas c'est 2,95€/kg. La solution que j'ai trouvé c'est de lui prendre du sauté de volaille à 8€/kg ce qui lui permet de mettre tout le poulet. »

Le gestionnaire de Saulx-les-Chartreux assure donc lui-même son approvisionnement et représente de ce fait le seul de nos cas de restauration municipale totalement en régie directe. Dans les autres cas, quand le service de préparation des repas est assuré par un délégataire, il se charge également de l'approvisionnement et de l'organisation des livraisons.

Cependant, ce n'est pas pour autant qu'il s'approvisionne en produits locaux et cela pour deux raisons principales :

La première est qu'il a principalement besoin de produits transformés sachant qu'il utilise au minimum de la 4^{ème} gamme⁸. Tout me laisse supposer qu'il doit cependant bien proposer des fruits bruts même s'ils sont lavés et calibrés, puisque j'ai moi-même vu des citrons et des pommes dans l'un des réfrigérateurs. Dans ce cas, les pommes au moins pourraient avoir une origine plus locale

La seconde, parce qu'en temps que gestionnaire, il s'interroge sur le prix et n'est pas prêt à payer plus cher pour un produit local à un niveau de qualité équivalent à un autre non local.

Il souligne également des impératifs pour pouvoir intégrer des produits locaux qui sont la fiabilité des livraisons et le respect des normes et agréments. Il serait potentiellement intéressé par des carottes râpées et des concombres (4^{ème} gamme) et préconise des conditionnements de 2 kilogrammes à 2,5 kilogrammes.

Pour cette cuisine centrale, disposer de la bonne gamme de produit et de prix concurrentiels sont les critères déterminants dans le choix du fournisseur. Le sérieux de celui-ci devant être de rigueur afin d'assurer des livraisons fiables.

⁸ Annexe 3

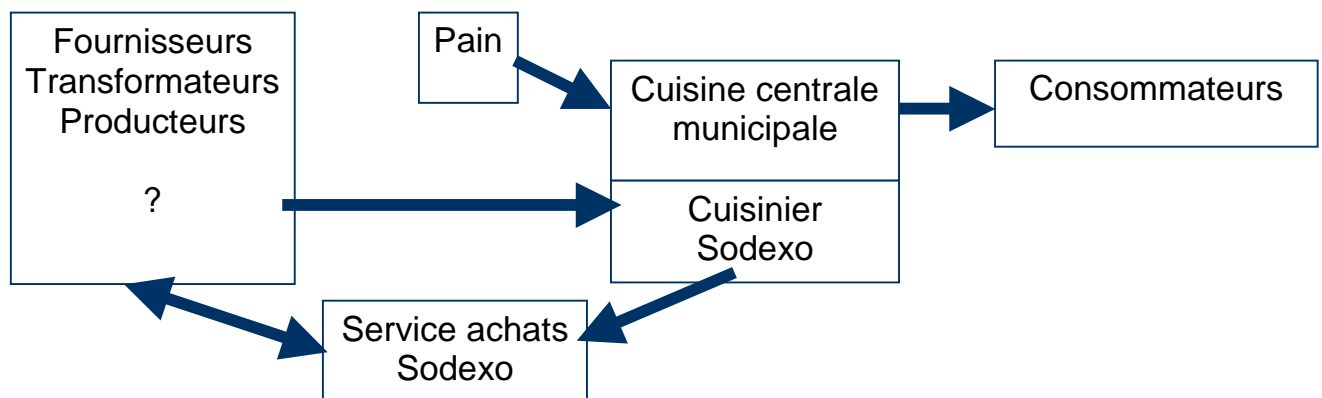
III.B.2. L’approvisionnement des structures du type « service traiteur » - Marcoussis

Lors de cette enquête, le fonctionnement du référencement et des pratiques du service achat n’ont pas pu être étudiés faute d’avoir pu trouver un interlocuteur ayant pu fournir ces informations suite à un ordre hiérarchique de « non communication ».

Tableau 7 : Chaîne d’approvisionnement de Marcoussis

ARA	Fournisseurs	Transformateurs	Commandes	Cuisine	Clients
Activités (ce qu’ils font ; chaîne technique)	Groupe l’offre	- Pain	Achat en gros Concurrence fournisseurs	Préparation des repas sur place	Repas scolaires, centre de loisir, employés municipaux, portage personnes âgées
Ressources (Matériel, Personnel, financier)	-Farine origine Etréchy et Seine et Marne Marché international	- boulangeries	Service achat	Légumerie, matériel de cuisine récent, personnel de cuisine formé par Sodexo	Cuisine municipale, Budget, Personnel municipal
Acteurs (relations entre les acteurs et historiques des contrats)	Rungis	- 2 Boulangers de la ville POMONA	Sodexo	Cuisiniers Sodexo et personnel municipal	Municipalité de Marcoussis

Schéma descriptif 3 : Marcoussis



Le modèle « service traiteur » est représenté par la délégataire Sodexo au sein de la cuisine centrale de la municipalité de Marcoussis, bien que celui-ci corresponde également au « service plateaux repas » puisque les repas produits par la cuisine centrale municipale sont également partiellement expédiés en liaison chaude aux deux satellites et en liaison froide pour le portage à domicile pour les personnes âgées.

La principale particularité de la cuisine centrale de Marcoussis est que l'on retrouve au sein d'une même cuisine du personnel privé sous la responsabilité d'un délégataire, et public appartenant à la municipalité. Le personnel municipal est encadré par une responsable et l'ensemble de ce personnel est sous l'autorité des représentants du délégataire, les cuisiniers. Le groupe Sodexo assure également la formation professionnelle de ce personnel municipal. Le service achats du groupe Sodexo s'occupe de l'approvisionnement de la cuisine et nous ne disposons pas pour le moment des informations organisationnelles de ce groupe concernant la chaîne d'approvisionnement. Des consignes ont été données par la hiérarchie du groupe au responsable de secteur de ne pas diffuser d'informations et nous sommes toujours dans l'attente d'une possible réponse du service achats ou de plus haut dans la hiérarchie. Il semble que notre requête ait été prise avec le plus grand sérieux, sans que pour autant nous ne soyons assurés d'une réponse étant donné que les informations demandées portent à l'organisation interne du groupe.

Il en ressort que le modèle « service traiteur » est une délégation totale de l'approvisionnement pouvant être entière ou partielle pour la partie élaboration des repas. Cependant, l'exemple que nous donne cette municipalité en délégation de service ayant fait sortir l'approvisionnement en pain de l'appel d'offre général pour en concevoir un particulier, afin de le confier à des artisans boulangers de la ville, nous indique qu'il est possible d'approvisionner une cantine avec des produits finis provenant de fournisseurs locaux choisis par la municipalité.

L'approvisionnement délégué est soumis aux règles instaurées par l'organisation interne du délégataire et donc propres à l'entreprise. Un fournisseur devra donc traiter avec le groupe en question et correspondre aux exigences de celui-ci. S'il n'y parvient pas, il ne pourra pas approvisionner la cuisine communale puisque le code des marchés publics empêche de spécifier clairement que l'approvisionnement doit être local lors de l'appel d'offre. Le cuisinier Sodexo lors de notre entretien a laissé entendre qu'il était prêt à négocier avec des fournisseurs locaux mais ne connaissant pas le fonctionnement interne du groupe Sodexo concernant la politique d'approvisionnement, il serait prématuré de s'avancer d'avantage sur un possible approvisionnement en produits locaux.

Le choix du délégataire se fait par appel d'offre pour un contrat d'une durée de un an et est reconductible par accord tacite (ou reconduction expresse) chaque année pour une durée maximale de 4 ans (renouvelable 3 fois).

Les produits bios ne reviennent pas sensiblement plus chers que les autres 1,927 € pour un repas adulte et 1,651 € pour un repas enfant. Ce qui pèse sur le prix des repas sont les frais de fonctionnement qui sont en augmentation. En ce qui concerne les produits bios, les responsables de la restauration scolaire municipale ont choisi un ingrédient bio à tous les repas plutôt qu'un repas entièrement bio de manière ponctuelle.

La commune a pris la décision de favoriser les produits de saison autant que possible, de proposer de temps à autres des menus sans viande en substituant les protéines animales par des protéines végétales, du Tofu par exemple. Une fois toutes les six semaines, la cantine est amenée à proposer des repas à thèmes. Pour ce qui est de la viande, elle est le plus souvent fraîche. Des frites sont proposées une fois par mois.

La commune de Marcoussis à la particularité de faire fabriquer le pain de ses cantines par deux boulangers de la commune à des prix 20% inférieurs à ceux qu'ils pratiquent en boulangerie. Ces boulangers s'approvisionnent en farine à Etréchy (91580) pour l'un, en Seine et Marne pour l'autre.

En ce qui concerne les fournisseurs de Sodexo, nous remarquerons la présence de CRENO qui est une plate-forme logistique présente à Rungis regroupant des produits provenant de différents distributeurs.

Les livraisons des fournisseurs de Sodexo ont lieu deux fois par semaine, les mardis et vendredis au matin entre 7h et 11h. En période de vacances scolaires, une livraison une fois par semaine suffit.

L'origine de la viande d'agneau relevée dans les documents administratifs, à la mairie, était de Nouvelle-Zélande et la liste des produits bios proposés par la Sodexo sont présents sur le lien internet suivant : www.biofinesse.com

Au cours du premier entretien effectué à Marcoussis, les représentants de la commune ont fait connaître leur volonté d'un retour en régie et d'une préférence pour les produits locaux plus que pour les produits biologiques. L'importation de produits biologiques issus d'une production lointaine est également considérée comme une pratique à éviter car la démarche d'utiliser des produits biologiques étant notamment une démarche en faveur de la protection environnementale, la distance est perçue comme inverse à cet objectif.

Cette volonté politique de l'élue est un facteur externe, c'est un élément déclencheur sans d'intégrer de produit local, puisqu'il faut que cet approvisionnement puisse s'intégrer dans le fonctionnement de la cuisine et donc se conforme aux différentes contraintes internes qui pèsent sur le tandem gestionnaire/cuisinier. S'il s'agit d'un produit brut, il faudra qu'il puisse être traité sur place. Sinon, il se peut que ce soit un produit fini comme le pain ne nécessitant rien d'autre qu'une découpe. Un produit fini est plus facilement intégrable dans un menu, à condition bien sûr que cela rentre dans le budget prévu à cet effet. Le problème de ne pas transformer un produit sur place et d'acheter un produit fini est que le personnel de cuisine est payé, peu importe si les produits reçus sont finis ou non. S'il est décidé d'acheter un produit fini, cela augmente le coût de l'approvisionnement. Le fait que ce soit Sodexo qui soit aux commandes de l'approvisionnement complique davantage les choses, puisqu'il est impossible d'imposer un producteur local à un délégataire : Sodexo sera donc libre d'imposer le fournisseur qu'il souhaite au prix qui lui convient. Le producteur local n'aura alors qu'à s'aligner ou à renoncer à approvisionner la cuisine.

Un approvisionnement en produits locaux peut tout de même être soutenu par une volonté politique du service municipal dans le cas où ces produits feraient l'objet d'appels d'offres séparés (comme c'est le cas pour le pain), il faudrait qu'il soit stipulé dans le cahier des charges du délégataire une obligation d'introduction de ces produits dans la préparation des repas et la conception des menus à des périodes souhaitées. Cela signifierait un retour en régie d'une part de l'approvisionnement de la cuisine municipale, le fonctionnement interne de la cuisine étant ce qui définit les produits potentiellement utilisables.

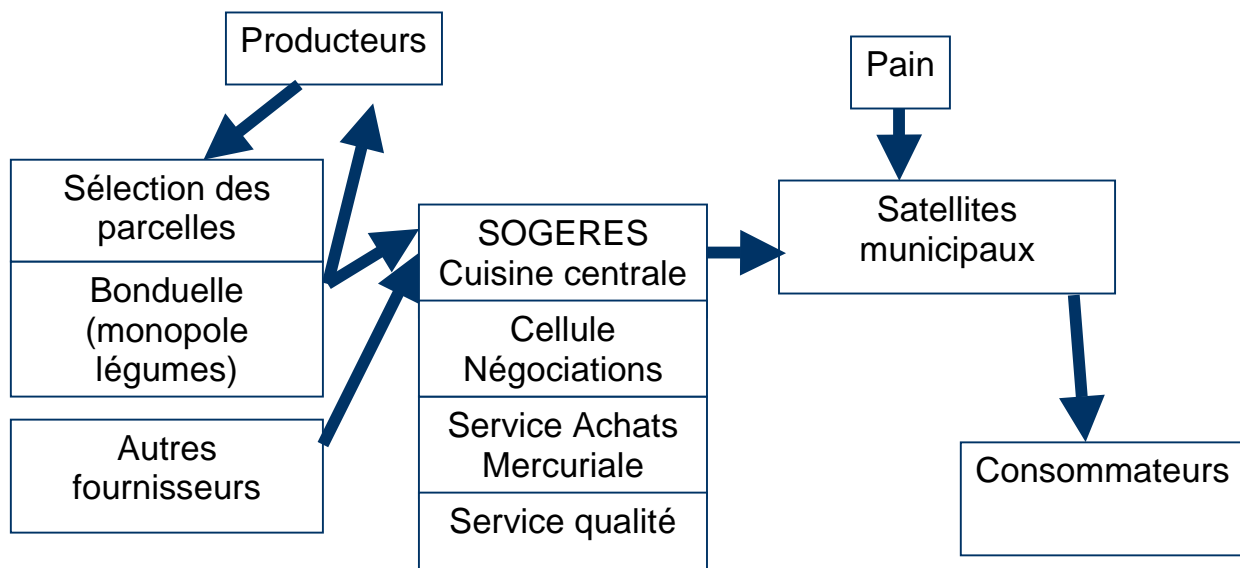
III.B.3. L’approvisionnement des structures du type « service plateaux repas » - Villebon-sur-Yvette

Le tableau ci-dessous reprend les différentes étapes de la filière d’approvisionnement identifiées des fournisseurs aux consommateurs à Villebon-sur-Yvette.

Tableau 8 : Chaîne d’approvisionnement de Villebon-sur-Yvette

ARA	Fournisseurs	Transformateurs	Commandes	Cuisine	Clients
Activités (ce qu’ils font ; chaîne technique)	Production de matière première	- Pain Découpe, égrainage, préparation et conditionnement	Définition des critères de qualité, référencement des fournisseurs, négociations	Préparation des repas en liaison froide	Repas scolaires, centre de loisir et employés municipaux
Ressources (Matériel, Personnel, financier)	Parcelles agricoles, matériel agricole, agriculteurs	- Boulangerie Matériel industriel, démarche auprès des producteurs, image de marque assimilée à la qualité	Mercuriale informatique	Cuisine centrale d’Osny	Personnel municipal, diététicienne en vacation (2h/6semaines)
Acteurs (relations entre les acteurs et historiques des contrats)	Producteurs	Boulangers de la ville Bonduelle Davigel	SOGERES	Gérant SOGERES	Municipalité de Villebon

Schéma descriptif 4 : Villebon-sur-Yvette



La restauration collective de la municipalité de Villebon-sur-Yvette représente parfaitement le modèle « service plateaux repas ». L'ensemble de l'approvisionnement hors pain et de la préparation des repas est assuré par le délégataire à l'exception de quelques découpes qui peuvent avoir lieu dans les satellites municipaux. Dans ce modèle, la cuisine centrale n'est plus au sein du territoire étudié les livraisons effectuées en liaison froide (température inférieure à 4°C) par le groupe SOGERES depuis la cuisine centrale d'Osny (95). Il pourrait être envisageable que cette liaison puisse être effectuée par liaison chaude, or la liaison froide présente l'avantage d'offrir plus de flexibilité puisqu'il est possible de ne réchauffer que ce qui sera effectivement consommé minimisant ainsi les pertes. D'un point de vue fonctionnel, la cuisine centrale d'Osny grâce à la liaison froide peut produire en continu des repas tout au long d'une journée en fonction de la demande.

L'approvisionnement de ce type de cuisine centrale diffère par sa taille et donc par la grande quantité de repas produits tout au long de la journée. Dans le cas de SOGERES, deux équipes en cuisine peuvent se relayer en fonction des besoins. Une cuisine intercommunale conséquente fonctionnant en liaison froide et produisant des dizaines de milliers de repas par jours pourrait être comparable. Dans le cas de la cuisine centrale de SOGERES, les surgelés et les pâtisseries sont livrés une fois par semaine, le BOF (beurre, ovoproduits, fromages) ainsi que la viande (sous vide) deux fois par semaine et les produits frais une fois tous les deux jours avec la possibilité d'être livré quotidiennement si nécessaire.

Au sein de la SOGERES, trois services interviennent dans le choix des fournisseurs. L'approvisionnement est assuré par le service achat. Ce service achat est en interdépendance avec deux autres services qui sont le « département service qualité » et la cellule négociation.

Le département service qualité décide des caractéristiques et certifications exigées par la société par produit. Cette décision ne peut pas être remise en question par les autres maillons de la chaîne. Il est alors possible d'avoir des exigences supérieures à celle de ce service pour coller aux demandes des clients mais jamais en deçà. Sogeres estime ainsi fournir un service et une garantie de qualité pour ses repas.

La cellule de négociation est chargée d'identifier les fournisseurs potentiels à une échelle nationale ou régionale pour ces différents produits. Un « service acheteur régional » existe également pour identifier et recenser des producteurs spécifiques au sein de chaque région. Un fournisseur doit donc être en mesure de pouvoir livrer sur l'ensemble d'une région au minimum. Cette contrainte exclut de fait un petit fournisseur ne pouvant au moins livrer sur l'ensemble d'une région. A ce niveau, la cellule négociation doit négocier les prix auprès des différents fournisseurs mais n'est en aucun cas autorisée à revoir la qualité des aliments à la baisse pour bénéficier d'un meilleur prix. Les produits ne pourront jamais être en dessous de ces critères de qualité mais il est possible d'exiger des critères de qualité supplémentaires pour les clients.

Le service achats recense les fournisseurs potentiels et centralise les commandes de l'ensemble des gérants du groupe. L'outil utilisé par la société se présente sous la forme d'une mercuriale informatique, soit une liste de produits à des prix indiqués. Les produits devront être conformes aux critères exigés par le groupe pour que le fournisseur puisse être intégré à la base de données. Le service achat a pour objet d'assurer un service de référencement, tout fournisseur n'étant pas référencé par ce service achat ne peut être payé ce qui exclu tout arrangement ne transitant pas par ce service. Le service négociations une fois les commandes passées un mois à l'avance s'occupe de s'entendre sur les prix définitifs auprès des différents fournisseurs recensés sans pouvoir réduire les exigences qualités afin d'obtenir de meilleurs prix.

Les gérants SOGERES passent leurs commandes un mois à l'avance auprès du back office du service achat. Une fois ces commandes passées et les quantités connues, le service de négociation s'entend alors avec les fournisseurs sur les prix définitifs. Sept jours avant livraison, les gérants doivent confirmer leurs commandes ou effectuer des modifications s'il y a lieu d'en faire. Pour ces opérations, Sogeres utilise un système informatique appelé EDI (Electronic Data Interchange ou, en français, Echange de Données Informatisées).

Bonduelle a le monopole de l'approvisionnement en légumes, un producteur de légumes devra de fait passer obligatoirement par Bonduelle afin d'atteindre le marché SOGERES. Le producteur de légumes qui souhaiterait fournir directement SOGERES ne le pourrait pas. Ce choix de SOGERES repose sur l'image de qualité dont bénéficient les produits de la société Bonduelle. Bonduelle représente différents bassins de production sur l'ensemble de la France ainsi qu'en Europe proche, dans des pays comme la Belgique ou la Hollande. Bonduelle s'occupe de démarches auprès des producteurs, sélectionne les parcelles dont 50% des terres sont en agriculture raisonnée. Outre une certaine garantie de qualité, ce monopole permet de négocier sur des volumes d'achats conséquents, la Sogeres étant l'un, voire le plus gros client de Bonduelle. Ce monopole permet également l'apparition de nouvelles formes de conditionnement suite à des concertations et des propositions de part et d'autre entre Bonduelle et Sogeres. Ainsi, le conditionnement par poches remplace le conditionnement par boîte ainsi que d'autres spécificités comme « légume minute » et « mixe de légume ».

Dans le cas du modèle « service plateaux repas » comme dans celui du modèle « service traiteur » les fournisseurs sont tributaires de l'organisation interne du délégataire quel qu'il soit. Le modèle « service plateaux repas » centralise l'approvisionnement en matières premières et ne se soucie pas de la logistique qui est à la charge du fournisseur sensé livré en date et heure. Ces contraintes dans le cas d'un approvisionnement en produits locaux

seront identiques. Le cas de SOGERES est très révélateur car sa cuisine centrale est une cuisine régionale ce qui nécessite une taille structurelle minimum pour un fournisseur.

Pour en revenir au service municipal de Villebon-sur-Yvette, le souhait de l'élue est de revenir à cuisine centrale qui serait intercommunale. Pour cela, la ville a besoin de partenaires prêts à s'engager dans cette démarche et ne trouve pas pour le moment de soutiens. Tant que la création de cette cuisine intercommunale n'est pas d'actualité, cela revient à faire perdurer le fonctionnement en délégation pour ce service de restauration municipal.

III.B.4. Synthèse

La diversité des cas est là encore très marquante d'autant qu'à l'échelle du Triangle Vert, il aurait été envisageable d'imaginer une certaine harmonisation, hors il n'en est rien.

La proximité du marché international de Rungis a une influence dans les différentes filières d'approvisionnement et ne facilite pas l'intégration de produits locaux. Il serait envisageable d'intégrer la production locale au marché de Rungis pour qu'elle puisse intégrer des plateformes logistiques, cette production locale se retrouverait alors en compétition avec des produits issus des quatre coins du monde.

La cuisine de Champlan utilise des produits bruts mais elle délègue son approvisionnement. Le cas de Saulx-les chartreux est encore différent car bien que la préparation et l'approvisionnement soit assuré en régie, les produits utilisés par la cuisine sont des produits déjà transformés.

Ainsi, un service de restauration collective peut être assuré en régie de manière apparente bien que son approvisionnement soit lui délégué. Or, à partir du moment où la partie approvisionnement est externalisée du service de restauration municipale, il devient difficile d'influencer les pratiques d'achat du délégataire. L'approvisionnement en régie n'est pas non plus synonyme d'approvisionnement local puisque la part des produits bruts utilisés est en règle générale relativement faible. Il est de ce fait nécessaire d'avoir effectué des transformations avant livraisons, ces dernières devant être effectuées de manière fiable et ponctuelles. Les produits fournis en cuisines doivent également disposer d'agréments sanitaires afin de respecter les normes HACCP qui sont une constante dans les cuisines enquêtées.

La légumerie qui aurait pu être un facteur déterminant dans le choix de l'approvisionnement ne l'est pas toujours pour des contraintes de temps. La présence d'une légumerie au sein d'une cuisine ne fait pas que les produits d'origine végétale utilisés sont tous bruts. Ces cuisines peuvent très bien s'approvisionner avec des produits transformés et c'est ce qui est fait principalement pour les légumes cuits du plat principal.

Ces enquêtes ont démontré qu'il était possible d'intégrer une production locale dans la restauration collective à condition de respecter des critères bien spécifiques et d'être aussi fiable que les fournisseurs conventionnels. Une livraison doit arriver à l'heure prévue pour des raisons propres à chaque cuisine et dans des conditions de transport adaptées. Pour davantage de flexibilité, des aménagements pourraient d'ailleurs être prévus pour permettre aux livraisons de ne pas perturber le cadre scolaire dans lequel sont implantées ces cuisines.

Dans ces conditions, il est difficilement envisageable de voir un producteur local seul pouvoir réaliser les investissements nécessaires au conditionnement et au transport de ses matières premières. D'autant plus qu'il serait avantageux de disposer un maximum de produits différents afin d'avoir une offre si possible comparable aux fournisseurs conventionnels.

Le cas de la SOGERES est le cas rencontré le plus restrictif. Un approvisionnement local semble ici impossible sachant que Bonduelle détient le Monopole de l'approvisionnement en légumes et ne sélectionne pas de parcelles pour ses exploitations dans le périurbain.

Les informations récoltées sur l'organisation des filières d'approvisionnement de la Sodexo ne permettent pas de définir comment il peut être envisageable d'introduire des produits locaux ni s'il est véritablement possible d'approvisionner directement une cuisine en gestion concédée. Cependant, un retour partiel en régie pour l'approvisionnement, impulsé par une volonté politique municipale, pourrait être envisageable afin d'introduire des produits locaux, ayant fait l'objet d'appels d'offres spécifiques. Ces produits locaux devront correspondre aux besoins (gammes de produits, agréments sanitaires, livraison) du tandem gestionnaire/cuisinier afin de pouvoir être utilisés en cuisines.

IV. Discussion

Les points saillants des résultats concernant la production locale:

Le local est principalement perçu par les municipalités à l'échelle de leur commune respective, la proximité étant autour de ce local. Du point de vue du gestionnaire de Saulx-les-Chartreux, la seule proximité qui le préoccupe est la proximité par rapport à un fournisseur, producteur ou non, qu'il estime dans un rayon de 20 km autour de sa cuisine. La proximité d'un producteur s'il ne lui propose pas la gamme de produit dont il a besoin ne représente pas d'intérêt pour lui.

Il est à noter que le pain fabriqué dans la ville est également considéré par l'ensemble des acteurs dans cette situation comme local, alors que la farine provient le plus souvent d'un lieu indéterminé. Un produit pourrait donc être assimilé local même si la matière première est produite ailleurs du moment que celui-ci est transformé sur place pour donner un produit fini.

Il est apparu lors de cette enquête que les circuits courts sont relativement méconnus d'une manière générale. Les élus sont au fait du sujet et représentent des interlocuteurs à privilégier pour une telle approche. La notion d'intermédiaires est moins ressorti que celle de proximité géographique ceci étant probablement dû au contexte de l'enquête ayant pu influencer les réponses.

Pour les produits bios, l'ensemble des interviewés ont établi une différence par rapport à un produits identique standard. Cependant, le bio ne fait pas l'unanimité bien qu'il puisse être considéré comme un produit santé. La différence doit être avant tout organoleptique et l'expérience des décideurs par produit bio (pain, clémentine, orange, brocolis...) est décisive dans le choix des produits bios à privilégier. Les municipalités enquêtées attachent toutes plus ou moins d'importance au bio, Marcoussis préférant un approvisionnement local à un approvisionnement bio sans pour autant le négliger.

Pour les produits de saisons, une certaine ambiguïté peut exister entre un produit de saison et un produit frais. Le fait de travailler avec des produits frais peut faire que ce produit soit considéré comme un fruit de saison, supprimant ainsi la distinction qu'il existe entre

hémisphère nord et sud, les saisons étant inversées. Cette préférence pour les produits de saisons est d'autant plus importante que les produits utilisés sont bruts.

Les résultats de cette enquête ne permettent pas de vérifier l'hypothèse du début selon laquelle une cuisine préparant les repas sur place serait plus facile à atteindre pour la production locale qu'une cuisine centrale délocalisée. Le fonctionnement interne d'une cuisine est le principal facteur qui influence les décisions d'approvisionnement de celle-ci. Ainsi on ne retrouve pas de bijection entre le modèle typologique d'une cuisine et son mode d'approvisionnement.

Les limites de l'enquête :

Au cours de cette enquête, toutes les personnes sollicitées n'ont pas pu être enquêtées pour des raisons telles qu'un manque de temps, une fonction opérationnelle et non de communication. L'enquête outrepassait les fonctions de certaines de ces personnes ce qui a pour conséquence, qu'en cas de réponse de leur part cela engageait leur responsabilité (répondre à une enquête au lieu de remplir leurs fonctions et/ou impacts directs ou indirects des résultats de l'enquête sur la société) sans qu'il n'y ait aucune obligation ni réelle incitation (financière ou évolution de carrière) pour eux à y participer. Au-delà de cela, je me suis également heurté à une décision hiérarchique de « non communication » de la part de la Sodexo ce qui impliquerait alors une désobéissance à un ordre hiérarchique direct pouvant être considéré comme une faute grave et donc représenter un motif de renvoi.

Il aurait été enrichissant pour cette étude de pouvoir confronter pour l'ensemble de nos cas la volonté politique, source décisionnelle, au point de vue du tandem gestionnaire/cuisinier. Dans ces circonstances, nous aurions encore pu avoir affaire à un conflit d'intérêt dans les cas où les gestionnaires et cuisiniers sont des employés municipaux mais également dans les cas où un délégué souhaiterait asseoir sa position auprès de son délégué.

Lors du dernier comité de pilotage, il a été souligné que la distinction du local et de la proximité pour les productions agricoles n'aurait pas été suffisamment explicite. A la vue des résultats, il aurait été préférable de demander clairement les définitions de « produit de proximité » et de « produit local » pour lever toute ambiguïté.

Le terme « produits saisonniers » a été difficile à faire définir lors des entretiens puisque la combinaison des mots « produits » et « saisons » n'a pas évoqué de définitions particulières. Lors de l'enquête, il était préférable de ne pas trop s'attarder sur ces définitions précédant la partie prospective. La contrainte de temps et la nécessité de ne pas couper l'interviewé dans son raisonnement ont fait que je n'ai pas obtenu de définition précise du produit de saison.

L'enquête n'a pas permis l'étude des différentes filières pour chaque produit, la durée d'un entretien nécessitant un temps dont l'interviewé ne disposait pas toujours, celle-ci étant déjà longue⁹, il a parfois été nécessaire de se limiter à l'essentiel. Concernant les filières des produits, un relevé des principaux fournisseurs a été effectué mais sans aller récolter d'informations plus précises auprès de ceux-ci. Une enquête uniquement dédiée aux fournisseurs pourrait de ce fait être envisageable. D'autant plus, qu'il n'est pas improbable de

⁹ Durée de l'entretien : jusqu'à trois heures et demi ou plusieurs fois une à deux heures pour un même service de restauration collective

rencontrer par produit des sources d'approvisionnement diffuses en interconnexion avec différents sites de transformations et bassins de productions. Pour cette étude, j'ai donc dû faire le choix de me concentrer principalement sur l'entrée restauration collective, sauf dans le cas de Bonduelle pour lequel j'ai pu obtenir quelques informations complémentaires par l'intermédiaire de la SOGERES.

Conclusion

L'organisation d'une cuisine centrale suit un modèle général régit par les normes HACCP. Cependant, rien ne permet de spécifier à l'avance ce qui est réalisable dans une cuisine et pas dans une autre. La présence d'une légumerie peut être un indicateur pour un approvisionnement en produits bruts bien que dans certains cas, cette légumerie ne serve que pour les crudités. Une cuisine fonctionnant en régie n'aura pas forcément un approvisionnement assuré en régie. Le fonctionnement et l'approvisionnement est sensiblement variable d'une cuisine à une autre chacune ayant des objectifs et des moyens différents.

Il ressort de cette étude que la volonté politique peut être un premier soutien au développement d'une agriculture de proximité à destination de la restauration collective. Cependant, pour y parvenir il faudra que cette production se conforme aux exigences du marché de la restauration collective, qui n'est pas particulièrement prêt à faire de concessions pour intégrer des produits locaux plutôt que d'autres, si cela génère des contraintes ou des coûts supplémentaires. Il reste à déterminer comment parvenir à l'émergence de nouvelles filières d'approvisionnement à une échelle régionale incluant des transformations pour les matières premières. Sera-t-il plus intéressant d'avoir recours à des subventions auprès des consommateurs ou de créer un partenariat public/privé pour l'approvisionnement des cuisines en produits transformés ?

L'intérêt de ce stage est d'élaborer une méthodologie et de réaliser une enquête de terrain destinée à l'étude du marché de la restauration collective. Le principal objectif, pour la DRIAAP et l'INRA, est une récolte d'informations afin de comprendre le rôle que joue ou pourrait jouer l'agriculture périurbaine dans l'approvisionnement de la restauration collective francilienne. Cette enquête a permis de trouver des pistes susceptibles d'aboutir à un approvisionnement local, ce qui n'est pas à l'heure actuelle une pratique très répandue. Il s'avère qu'un certain nombre de barrières à l'entrée existent avant de pouvoir intégrer une production locale dans une filière mais qu'en fonction du cas cela est plus ou moins envisageable. Le principal souci réside dans le caractère aléatoire de la demande, celle-ci étant variable d'une cuisine à une autre. Cependant, une augmentation générale de la demande en produits bios, impulsée par la politique nationale, est observée et un manque d'organisation actuel de cette offre pourrait être un point d'entrée à privilégier pour la production agricole de proximité. La restauration collective est un marché en croissance représentant de gros volumes de matière première. Ce marché sur une année est relativement stable permettant de faire des prévisions au niveau de la demande malgré que les pics de consommation ne correspondent pas forcément aux pics de productions locaux.

Ce stage m'a apporté une expertise du marché de la restauration collective en plus d'une méthode de travail tout en me permettant d'approfondir un certain nombre de thèmes abordés lors de ma formation universitaire. Le cadre de l'INRA est d'autant plus intéressant que bon nombre de séminaires, colloques s'y ont lieu donnant accès à des informations et

interrogations issues de la recherche dans différents domaines tels que les circuits courts ou l'économie résidentielle.

Perspectives personnelles issues du stage

Lors de ce stage j'ai rencontré de nombreux professionnels avec des spécialités différentes travaillant ensemble afin de valoriser cette pluridisciplinarité dans un objectif commun entrant dans le cadre d'un projet. Avoir fait parti de ce projet m'a confirmé une préférence pour le travail en équipe et un besoin d'interactions pour ne pas m'enfermer dans une routine, chose que j'ai trouvé en faisant ce stage. Cette expérience professionnelle m'a permis d'acquérir une expertise dans le milieu de la restauration collective avec lequel je n'étais pas particulièrement familier au départ.

Pour ce qui est des perspectives de carrière, nous avons répondu à un appel d'offre du Conseil Général de l'Essonne début juillet, qui s'il avait été accepté, aurait abouti à cinq mois de CDD en temps qu'ingénieur de recherche afin de poursuivre cette étude au sein d'autres villes en Essonne. Ce ne fût malheureusement pas le cas puisque nous venons d'apprendre fin septembre que notre projet n'avait pas été retenu. Le fait d'avoir participé à la rédaction de cet appel d'offre a été pour moi une expérience intéressante car à présent, je sais exactement à quoi m'attendre lorsque j'entends parler d'un appel d'offre.

Je compte à présent faire mon possible pour intégrer la Caisse des Dépôts en espérant trouver un poste en relation avec l'aménagement du territoire. En parallèle, je rechercherai un emploi dans le milieu bancaire qui recrute massivement. Je n'hésiterai pas non plus à passer des concours de la fonction publique et serai éventuellement prêt à prendre un poste de vacataire pour pouvoir passer les concours en interne par la suite.

Bibliographie :

- Association un plus bio, dossiers thématiques de la restauration collective bio
- GAB, Guide « Comment introduire durablement des produits biologiques dans un restaurant scolaire »
- Règlement (CE) N°178/2002 du Parlement européen et du Conseil du 28 janvier 2002
- Règlement (CE) n°852/2004 du Parlement européen et de Conseil du 29 avril 2004
- El mostafa KOURIZI, « *Rapport de stage Etat des lieux des filières courtes de distribution dans le secteur alimentaire dans le bassin parisien* » année 2007-2008
- Le Triangle Vert, « *Rapport d'activités 2009* »
- Mathieu LABONNE, Les Jardins de Ceres AMAP, Rapport d'analyse des circuits courts pour la restauration collective locale, « *Etat de l'offre et de la demande Identification des projets et des scénarios* », Mai 2009
- Yuna Chiffolleau, Pascal Aubrée, Blaise Berger, Cécile Bernard, Collectif « *Les circuits courts alimentaires : Bien manger sur les territoires* », édition Educagri, 2008
- CIVAM et de la fondation Nicolas Hulot, Guide de la restauration collective responsable
- Confluences Ingénieurs Conseil (12, avenue du 27 août 1944, 77450 MONTRY), « *Triangle Vert des Villes Maraîchères du Hurepoix, Projet Intercommunal d'agriculture périurbaine, Etude préalable à l'établissement d'un programme d'action* » de septembre 2004.
- SCHLICH E., BIEGLER L., HARDTERT B., LUZ M., SCHRÖDER S., SCHOEBER J., WINNEBECK S., 2006. « La consommation d'énergie finale des différents produits alimentaires, un essai de comparaison ». *Courrier de l'Environnement de l'INRA* 53, 111-120
- SCHLICH E., 2010. Ecology of scale. in Seminar "Filières courtes de distribution, développement durable des territoires", Agroparistech, Inra SADAPT, 11th of March 2010 Paris
<http://www.versailles-grignon.inra.fr/sadapt/print/equipes/proximites/seminaires>

Webographie :

- Loi Grenelle 2 publiée au Journal Officiel du 13 juillet 2010
site : <http://www.adequations.org/IMG/pdf/LoiGrenelle2JOdu13Juillet2010.pdf>
- Projet de loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche
site : <http://www.senat.fr/leg/pjl09-200.pdf> ;
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022521587&dateTexte=&categorieLien=id#>
- GUIDE DES CONTRATS PUBLICS DE RESTAURATION COLLECTIVE (N° J4-05 du 31 mars 2005) :
http://www.minefi.gouv.fr/fonds_documentaire/daj/guide/gpem/5540/5540.pdf
- GUIDE DES BONNES PRATIQUES D'HYGIENE EN RESTAURATION COLLECTIVE A CARACTERE SOCIAL (mars 1999) :
<http://www.j2f-site.com/documents/GBPH%20cuisine.pdf>
- Loi de Modernisation Agricole :
<http://www.la-cuisine-collective.fr/dossier/divers/articles.asp?id=299>
- <http://agriculture.gouv.fr/restauration-collective>
- <http://www.unplusbio.org/manger-bio/>
- <http://www.bioiledefrance.fr>
- www.civam.org
- www.fnh.org
- http://www.minefi.gouv.fr/fonds_documentaire/daj/guide/gpem/5540/chapitre6.pdf
- <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/r06/CI010359.pdf>
- <http://www.fnab.org/>
- <http://agriculture.gouv.fr/>
- http://www.arehn.asso.fr/dossiers/circuit_court/index.html
- <http://www.manger-local.com/-Restauration-collective-.html>
- <http://www.la-cuisine-collective.fr/magazine/index1.asp>
- <http://www.equal-croc.eu>

ANNEXES :

Annexe 1 : Tableau descriptif détaillé des communes du Triangle Vert

	superficie	ha agricoles	ha naturels	ha urbanises	habitants
Marcoussis	1 672	584	600	488	7 647
Nozay	734	498	44	192	4 732
Villebon	743	168	117	458	9 637
Saulx	765	280	313	172	4 952
Champlan	368	186	17	165	2 444

(source : POS communaux)

Annexe 2 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN RESTAURATION COLLECTIVE

Entreprise /Etablissement :

Adresse

Téléphone :

Mail :

Personne rencontrée :

Responsabilité :

Date de l'entretien :

Durée :

Enquêteur(s) :

Bonjour,

Merci de nous recevoir dans le cadre de l'étude Nationale réalisée par l'INRA à la demande de la DRIAAF (Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Île-de-France) sur les stratégies de structurations des filières d'approvisionnement de la restauration collective en France.

Permettez-nous de nous présenter rapidement : ...

Cet entretien va se dérouler autour de thèmes que nous avons à aborder et où vous serez amené à décrire un certain nombre d'éléments soit de manière spontanée soit en vous orientant par différentes questions pour aborder les thèmes qui nous amènent aujourd'hui. L'objectif est de vous laisser parler en essayant au maximum de ne pas influencer vos réponses et réflexions personnelles.

- Avant d'entrer dans le vif du sujet, pourriez-vous vous présenter rapidement, votre parcours professionnel, vos responsabilités.
Depuis combien de temps exercez-vous vos fonctions actuelles ?

- Pouvez-vous nous (me) décrire votre entreprise ?
Avez-vous effectué des investissements récents et quels sont vos projets ?

- **Comment élaborerez-vous vos stratégies d'achats par produits ?**

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

- La première vise à représenter la **dynamique de la filière** et à identifier les **facteurs externes et internes favorables ou défavorables**
- La seconde à **décrire votre organisation en interne**
- La troisième à **représenter votre filière d'approvisionnement** en précisant les acteurs, leurs activités, leurs compétences et moyens
- La quatrième est une approche prospective visant à vous faire élaborer différents **scénarios d'évolution**.

Quels critères prenez-vous en considération lorsque vous faites vos choix d'approvisionnement ?

Quels facteurs externes sont susceptibles d'influer vos décisions ?

Quels sont les éléments déclencheurs (acteurs et facteurs) qui vous font définir ou ajuster votre stratégie d'achat ?

Qu'est-ce qui selon vous au sein de votre filière contribue ou a contribué aux choix que vous avez faits jusqu'à ce jour ?

Quels ont été pour vous les facteurs et les acteurs qui ont joué un rôle dans ces prises de décisions ?

A quel niveau les situez-vous au sein de votre filière ou sont-ils externes à cette filière ?

1) ANALYSE INTERNE ET EXTERNE

PESTEL	Facteurs externes					
	Politique	Economique	Socioculturelle	Technologique	Environnementale	Légale
Top of mind						
Spontané						
Semi-directif						
Directif						
Eléments déclenchants						
Acteurs						
Facteurs						

Quels sont les éléments déclencheurs (acteurs et facteurs) qui vous font définir ou ajuster votre stratégie d'achat ?

	Facteurs internes				
	Producteurs	Transformateurs	Commandes	Cuisine	Clients
Top of mind					
Spontané					
Semi-directif					
Directif					
Eléments déclenchants					
Acteurs					
Facteurs					

2) ORGANISATION INTERNE

- **Equipements** (descriptions ou visite de la cuisine ou du lieu de réception) :

Quels équipements utilisez-vous au quotidien ? (fours, réchauds, plaques de cuissons, friteuses, légumerie...)

Quels types produits utilisez-vous pour la préparation de vos repas ? (liaison froide/chaude, cuisine sur place)

Quelles gammes de produits utilisez-vous ? (1 : brut, 2 : conserves, 3 : surgelés, 4 : frais et en prêt à l'emploi, 5 : cuit prêt à l'emploi)

- **Volumes (analyse par produits et par prix) :**

Combien de repas servez-vous par jour ?

Offrez-vous du choix ? Qu'est-ce qui fonctionne le mieux ?

Comment évaluez-vous les quantités dont vous allez avoir besoin ?

A combien estimez-vous le prix des produits bruts par repas ?

Quel est votre budget moyen ? Et qui le fixe ?

- **Personnel :**

De combien de personnes est constituée votre équipe ?

Quels sont les horaires de travail des cuisiniers ?

Qui propose les menus ?

Qui passe les commandes ? A qui ? Selon quels critères ?

Comment s'effectuent les paiements et les livraisons ?

- **Fonctionnement :**

Avez-vous des dates de fermetures ? Si oui, lesquelles ?

Observez-vous des cycles durant lesquels la demande varie ?

- **Cahier des charges :**

- **Définitions :**

Que représentent pour vous le local et la proximité pour la production agricole ?

Local :

Proximité :

Quelles est votre définition des circuits courts ?

Circuits courts :

Que représentent pour vous le Bio et les produits saisonniers ?

Bio :

Produits saisonniers :

Autres :

En ce qui concerne votre approvisionnement pouvez-vous nous préciser comment vous vous organisez ?

Quels sont les différents acteurs de votre chaîne d'approvisionnement ?

Qui sont-ils et quels liens entretenez-vous avec eux ?

Que font-ils ?

Que vous apportent-ils ?

Comment prenez-vous en compte les attentes ou les réclamations de votre clientèle ?

3) Description de filière :

ARA	Fournisseurs	Transformateurs	Commandes	Cuisine	Clients
Activités (ce qu'ils font ; chaîne technique)					
Ressources (Matériel, Personnel, financier)					
Acteurs (relations entre les acteurs et historiques des contrats)					

Je vous propose à présent d'envisager différents scénarios pour l'évolution de votre activité.

Quelles sont les tendances lourdes que vous constatez ? Quel scénario en résulterait ?

Envisagez à présent un scénario qui serait pour vous votre futur souhaitable.

Quels seraient les éléments déclencheurs ?

Quelle amélioration cela apporterait pour vous ?

Quelles ressources vous faudrait-il pour y parvenir ?

Quel serait pour vous le pire scénario qu'il puisse arriver ?

Quel scénario vous semble le plus probable ?

Essayez d'envisager un scénario où il vous serait possible d'intégrer la production agricole locale.

Qu'est-ce qui rendrait cela possible ?

Quelles seraient les choses à améliorer ?

De quoi auriez-vous besoin ?

Seriez-vous intéressé par un approvisionnement de proximité ?

Qu'attendez-vous de ce genre de relations ?

Pensez-vous pouvoir en tirer un avantage en termes de prix et/ou de qualité ?

4) Vision prospective : Elaboration de scenarios

	Scénario tendanciel	Au mieux	Au pire	Probable	Scénario Produits locaux
Eléments déclenchants					
Constitution (choses à développer)					
Ressources (structure à mobiliser)					

=> Personnes à contacter pour des informations complémentaires

Annexe 3

Les gammes de produits :

Les produits agro-alimentaires sont classés en 5 gammes différentes en fonction du traitement et de la technique de conservation utilisée.

- 1ère gamme : elle correspond aux produits bruts qui n'ont subi aucune transformation :
 - les fruits et légumes du marché : orange, salade.
 - les viandes fraîches.

Nos Cuisiniers privilégient l'utilisation des produits 1ère Gamme pour réaliser la prestation.

- 2ème gamme : elle correspond aux produits «appertisés» plus connus sous le nom de «conserves» : Gamme très restreinte chez votre restaurateur
 - maïs, thon en conserve par exemple...
- 3ème gamme : elle correspond aux produits surgelés : Gamme très limitée chez votre restaurateur pour les viandes et les légumes.
 - poissons sans arête.
 - steak haché.
 - tous les légumes de la gamme proposée par Bonduelle, fournisseur et partenaire exclusif.
- 4ème gamme : elle correspond aux produits sous vide «crus» frais prêts à l'emploi ayant fait l'objet d'un épluchage, coupage... et qui nécessite une dernière opération avant consommation (assaisonnement, cuisson...) :
 - Chou rouge en sachet, salade en sachet...
- 5ème gamme : elle correspond aux produits prêts à la consommation :
 - légumes cuits,
 - salades assaisonnées,
 - plats cuisinés.

La mercuriale de votre restaurateur contient très peu de produit 5ème gamme.

Votre restaurateur privilégie les plats réalisés "Maison".

(Source :

http://www.sogeres.fr/extranet_convives/index.cfm?VILLES=RE1381&PAGE=Themes_Mois&MENU=4&THEMES=7)

Annexe 4 :

Accord Nozay :



Accord sur l'utilisation par la Cuisine Centrale de produits maraîchers issus de l'agriculture locale.

Un groupe de travail formé par M. SKURA, agriculteur, Le triangle Vert et la Commune de NOZAY représentée par Messieurs TOULLIER et MEUNIER, s'est formé il y a 6 mois dans le but d'étudier la possibilité d'utiliser des produits maraîchers produits localement par la Cuisine Centrale de Nozay

A la suite de réunions de travail, il a été convenu que la Commune de NOZAY se fournira ponctuellement en produits maraîchers produits localement afin d'approvisionner son service de restauration.

Cette association s'articule de la manière suivante :

- M. SKURA envoie un SMS à Cuisine Centrale pour l'informer du produit disponible, il mentionne : la quantité, le prix et le délai de livraison
- La Cuisine Centrale répond par SMS si le produit, le prix et la quantité l'intéresse
- M. SKURA livre à la cuisine centrale
- La Commune de NOZAY met à disposition de M. SKURA un bon de livraison sur lequel est référencé le produit, la quantité, le prix, la date et le cachet de la Mairie
- Le paiement s'effectue mensuellement

Face aux contraintes sanitaires, la liste des produits agricoles susceptibles d'intéresser notre service cuisine a été définie ainsi :

- Fraises,
- Betteraves rouges,
- Maïs,
- Pommes de terre nouvelle,
- Salades,
- Tomates,
- Courgettes,
- Concombres,
- Fleurs de courgette.

La quantité nécessaire de produits agricoles dont notre cuisine centrale a besoin s'élève à environ 35kg. Sur certains produits nécessitant une préparation longue, les quantités pourront être inférieures et seront réservées pour les repas du 3^{ème} âge ou lors des vacances scolaires.

Cette association est un travail de proposition, de fourniture ponctuelle de produits maraîchers, sans engagement de la part des deux parties.

Le Triangle Vert des Villes
Maraîchères du Hurepoix

Monsieur Didier SKURA

La Commune de Nozay

Mairie de Nozay 91620



TÉL. : 01 64 49 58 00
FAX : 01 64 49 58 01

Email : accueil@mairie-nozay91.fr