

ALIMENTATION
NOTRE MODÈLE
ADEL'AVENIR

L'ANCRAGE TERRITORIAL
ET LA MISE EN VALEUR
DU PATRIMOINE



Utiliser les **plateformes collectives**
pour développer l'approvisionnement
local en restauration collective

PHOTOS EN COUVERTURE

1^{re} photo : ©Thinkstock.fr / 2^e photo : ©Pascal Xicluna/Min.Agrî.Fr

SOMMAIRE

Édito	5
Prendre connaissance des différents objectifs poursuivis actuellement par les porteurs de projets pour situer leurs actions	8
> 1. Réfléchir aux objectifs poursuivis par le projet	8
> 2. Les différents objectifs observés dans les projets visant à favoriser l'approvisionnement de proximité	8
> 3. Chronologie d'action pour la conception d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité	12
Comment connaître l'offre alimentaire sur mon territoire	15
> 1. Qu'est ce que l'offre alimentaire territoriale ?	15
> 2. Clefs méthodologiques pour connaître l'offre sur mon territoire	16
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître l'offre sur mon territoire	18
Connaître la restauration collective et la demande en produit de proximité	19
> 1. Qu'est ce que la demande en produits de proximité ?	19
> 2. Clefs méthodologiques pour connaître la demande sur mon territoire	19
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître la demande	23
Mettre en place une gouvernance innovante d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective	25
> 1. Importance de la mise en place d'une gouvernance innovante	25
> 2. Clefs méthodologiques de la gouvernance d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité	25
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour construire une gouvernance innovante	28
Penser la mise en synergies entre projets	30
> 1. Donner une cohérence d'ensemble aux projets de territoire	30
> 2. Clefs méthodologiques pour penser la mise en synergie entre projets	30
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour favoriser la mise en synergie entre projets	31
Développer une interface web	32
> 1. Une fiche pour initier une réflexion sur le développement d'un système d'information	32
> 2. Témoignage de porteurs de projet ayant mis en place une interface web	34
Réfléchir à la mise en place d'une logistique de proximité	37
> 1. La logistique comme point de vigilance technique majeur	37
> 2. Les clefs méthodologiques pour réfléchir à sa logistique de proximité	38
> 3. Les ressources mobilisables pour la mise en place d'une logistique de proximité	42
Connaître les règles de la commande publique et privée	44
> 1. Le code des marchés publics n'est plus un frein aux achats de proximité	44
> 2. Les clefs méthodologiques pour se renseigner sur les règles de l'achat public	44
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître la réglementation de l'achat public	45
Connaître la réglementation sanitaire	47
> 1. Avoir une meilleure connaissance des contraintes sanitaires de chacun	47
> 2. Les clefs méthodologiques pour connaître la réglementation sanitaire	47
> 3. Les ressources mobilisables pour mieux connaître la réglementation sanitaire	48
Appréhender les coûts engendrés par l'approvisionnement de proximité et de qualité pour les différents acteurs	49
> 1. Prendre en charge le surcoût	49
> 2. Les clefs méthodologiques pour gérer le surcoût potentiel	49
> 3. Les ressources mobilisables	53
Évaluer son projet	55
> 1. L'importance de l'évaluation des projets	55
> 2. Les clefs méthodologiques pour évaluer un projet	55
> 3. Les ressources que je peux mobiliser pour réfléchir à l'évaluation	57
Conclusion	58

Édito



Les mutations récentes de l'agriculture et des modes de consommation se traduisent aujourd'hui par un intérêt croissant pour les circuits de proximité. Leur développement répond d'une part aux crises successives récentes de nombreuses productions agricoles et d'autre part, à une demande croissante des consommateurs qui exigent davantage de qualité et de mieux connaître les modes de production et l'origine des produits consommés. Cette demande de renforcement du lien entre producteurs et consommateurs constitue d'ailleurs l'un des axes majeurs de la politique publique de l'alimentation déclinée au travers du Programme National pour l'alimentation (PNA). Cette orientation a, de plus, été réaffirmée avec l'inscription, dans la loi d'avenir publiée en octobre 2014, de l'ancrage territorial comme point fort de cette politique.

La restauration collective regroupe plus de 73 000 structures publiques ou privées en France. Ces restaurants ont distribué en 2010 près de 3 milliards de repas¹. En moyenne, un Français prend 58 repas en restauration collective chaque année (soit un peu plus d'un par semaine). Ainsi, la restauration collective, en touchant l'ensemble de la population, est un acteur important pour contribuer à l'éducation alimentaire des jeunes et à la sensibilisation des consommateurs. L'introduction de produits locaux et/ou bio dans la restauration collective constitue une piste intéressante de valeur ajoutée pour les territoires en contribuant au développement d'une consommation durable, au maintien d'une agriculture de proximité et à la mise en synergie entre acteurs concernés.

Cependant, les filières d'approvisionnement de proximité et de qualité pour la restauration collective se heurtent encore à de nombreuses difficultés qui limitent leur développement. Maîtrise des coûts, besoin de structuration de l'offre et/ou de la demande, mise en relation des fournisseurs et acheteurs, respect de la réglementation, etc., autant de problématiques qui ont nécessité de trouver des réponses pour faciliter le développement d'un approvisionnement de proximité en restauration collective.

En novembre 2013, en collaboration avec la ministre de l'Égalité des territoires et du Logement et la ministre déléguée aux Petites et Moyennes Entreprises, à l'Innovation et à l'Économie numérique, j'avais souhaité mettre en lumière différentes initiatives² de mise en relation des producteurs et de la restauration collective (« plate-formes ») et annoncé la mise en place d'un groupe de travail visant à accompagner et à faciliter le développement de ce type d'initiatives innovantes. Ce groupe de travail a rassemblé les acteurs de la restauration collective, les collectivités, les représentants des agriculteurs, les acteurs du développement rural ainsi que les différentes directions du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt concernées par cette problématique.

Un grand nombre de ressources étant disponibles sur la thématique de l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective, il est parfois difficile d'identifier celle qui correspond le mieux au contexte spécifique d'un territoire, d'une structure. Aussi, il est apparu essentiel de fournir des clés aux porteurs de projet pour initier, conforter, pérenniser des projets visant à renforcer l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective en les aidant notamment à lever les freins identifiés.

Le groupe de travail a ainsi eu pour objectif de proposer **des grandes lignes méthodologiques** à tout porteur de projet voulant renforcer l'approvisionnement en produits locaux dans la restauration collective et qui s'interroge sur la **mise en place d'une plate-forme physique et/ou virtuelle**, ou qui souhaite développer de **nouvelles synergies entre différentes initiatives**. Il propose également d'orienter le porteur de projet vers des ressources existantes pertinentes.

Les premiers chapitres s'attachent à alimenter la réflexion du porteur de projet sur les objectifs qu'il souhaite poursuivre. Les suivants, plus techniques, abordent les différentes thématiques clefs de l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective et les questionnements associés, en fonction des objectifs définis au départ par le porteur de projet.

Je remercie les participants à ce groupe de travail qui ont contribué à la création de ce guide et j'invite tous ceux qui souhaitent développer le « mangez local » à utiliser cet outil.

Bonne lecture !

1) Source Ira Foodservice 2010

2) Plate-formes virtuelles ou physiques permettant, a minima, la mise en relation d'acheteurs de la restauration collective et de fournisseurs (« Agrilocal », « Mes produits en ligne », « Manger Bio Ici et Maintenant ») : voir fiche descriptive de ces projets en annexe du présent guide

À qui s'adresse ce guide ?

Ce document s'adresse à tout acteur souhaitant s'investir dans l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective.

➔ Ces acteurs peuvent être :

- > des collectivités, des territoires organisés (Pays, Parcs Naturels Régionaux, Groupes d'actions locales LEADER) souhaitant agir pour le développement de leur territoire ;
- > des producteurs souhaitant diversifier leurs débouchés vers la restauration collective ;
- > des intermédiaires des filières d'alimentation (grossistes, distributeurs par exemple) souhaitant répondre à une demande en produits de proximité de la restauration collective ;
- > des agents de la restauration collective souhaitant initier ou développer l'approvisionnement en produits de proximité et de qualité dans leur restaurant ;
- > des chefs d'établissement scolaire, de santé, d'entreprise etc souhaitant développer une politique d'approvisionnement de proximité et de qualité à l'échelle de leur structure ;
- > des grossistes souhaitant proposer des productions locales dans leur offre globale ;
- > des prestataires de la restauration collective (entreprises, traiteurs, etc.) ;
- > etc.

Quels en sont ces objectifs ?

Ce document a pour objectif d'appuyer la réflexion d'un porteur de projet souhaitant s'investir pour renforcer l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective. Il donne ainsi des clefs méthodologiques au lecteur ainsi que des liens vers les ressources existantes (structures, guides, études, etc), selon la thématique traitée.

Il est complémentaire du guide juridique « Favoriser l'approvisionnement local et de qualité », élaboré par le Ministère de l'agriculture (MAAF) en novembre 2014 qui offre des repères pratiques pour utiliser au mieux le code des marchés publics pour redonner toutes leurs places, sur les territoires, aux productions locales.

Comment lire ce document ?

Les différentes parties (fiches thématiques) correspondent aux étapes clefs de la démarche de projet d'approvisionnement de proximité en restauration collective. En fonction des objectifs poursuivis par le porteur de projet, celui-ci pourra se référer aux fiches qui le concernent.

Chaque fiche présente, en lien avec sa thématique, les questions à se poser, les points de vigilance et les ressources existantes.

PRENDRE CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS OBJECTIFS POURSUIVIS ACTUELLEMENT PAR LES PORTEURS DE PROJETS POUR SITUER LEURS ACTIONS

1. Réfléchir aux objectifs poursuivis par le projet

Tout porteur de projet a un objectif de départ qu'il souhaite atteindre via la mise en œuvre de son projet. Cette fiche présente différents objectifs portés de projets d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective, incluant des plate-formes, mis en place actuellement sur le territoire national. Par l'exposé de cette diversité d'objectifs, cette fiche souhaite donner des clés d'analyse de l'existant au porteur de projet pour lui permettre de situer son action dans le tissu d'initiatives existantes.

2. Les différents objectifs observés dans les projets visant à favoriser l'approvisionnement de proximité

Sur l'ensemble des projets existants actuellement³, les projets ont été organisés selon trois objectifs prédominants au vu des critères déterminants sélectionnés :

➤ Développer de nouveaux débouchés pour les fournisseurs grâce à la structuration d'une offre de proximité (objectif 1) :

Les porteurs de projets ayant cet objectif initial ont besoin d'avoir une bonne connaissance des contraintes des producteurs et des filières. Ces projets sont souvent portés par des associations, des organismes de développement agricole ou les producteurs et filières eux-mêmes. Ces projets intègrent la gestion logistique de la livraison et sont innovants en terme de gouvernance entre producteurs et intermédiaires pour une réponse collective à la demande. Ces structures ont pour objectif d'être autonomes économiquement.

³ Résultats de l'analyse de projets d'approvisionnement de proximité en restauration collective incluant des plate-formes, identifiés par les participants du GT. Ces différents projets ont été analysés selon les critères suivants : porteur de projet, gestion logistique, fonctionnalités pour la passation de commande, objectif initial du projet, accompagnement et financements

➡ **Développer une mise en relation de l'offre et de la demande simplifiée pour faciliter le développement d'achats de proximité par la restauration collective (objectif 2) :**

La mise en œuvre de ce type de projet nécessite une bonne connaissance des contraintes de la restauration collective. Ils sont souvent portés par des collectivités ou par des restaurants eux-mêmes. Ces projets visent à faciliter le processus de passation de commande selon les règles de la commande publique grâce à un référencement de l'offre et des produits disponibles sur un territoire donné et pour certains projets, grâce à la possibilité de passer la commande en ligne. Les fonctionnalités associées à ce référencement de l'offre et à la passation de commande en ligne sont assurées par un logiciel spécifique qui gère les bases de données, leur traitement, l'interface utilisateur associée, etc. La logistique est à la charge du fournisseur destinataire des commandes. Ces projets sont soutenus pour leur conception et leur actualisation,

➡ **Contribuer au développement territorial par la structuration à la fois d'une offre de proximité et de la demande (objectif 3) :**

Ces projets ont pour objectif initial d'assurer un développement territorial en s'appuyant sur l'approvisionnement de proximité et de qualité ; ils sont ainsi portés le plus souvent par des collectivités ayant une vision globale des enjeux du territoire. Ces projets intègrent la gestion logistique des livraisons, sont souvent innovants en terme de gouvernance et permettent une simplification de la passation de commande par les restaurants. Un accompagnement (technique, organisationnel, financier) est assuré par le projet en partenariat avec les structures compétentes.

Exemples :			
Objectif initial	Nom	Lien	Acteur
Objectif 1 : « Structuration de l'offre »	Manger Bio Champagne Ardenne, Association de producteurs livrant la restauration collective	http://www.mangerbiochampagneardenne.org/	Initiative soutenue par la FRAB en Champagne-Ardenne
	Mangeons 24, SCIC de producteurs, autres intermédiaires et restaurants collectifs pour livrer la restauration collective	http://www.dordogne.chambagri.fr/fileadmin/documents_ca24/Internet/Tourisme/PLA-QUETTE_SCIC_pour_mail.pdf	Initiative soutenue par les chambres d'agriculture
	Manger bio Isère Bio A Pro Coopérative de producteurs	http://www.mangezbioisere.fr/ http://www.bioapro.com/	
	Mangeons bio ensemble, SCIC de producteurs	http://www.mangeonsbioensemble.fr/	Initiative soutenue par la région et AgroBioPoitou-Charentes
	Annuaire FNAB	http://www.repasbio.org/annuaire-des-plateformes-de-producteurs-bio	
Objectif 2 : « Structuration de la demande »	Manger local en Languedoc-Roussillon, Site régional	http://www.manger-local.fr/	Initiative soutenue par la région et la DRAAF
	Mes produits en ligne,	http://pro.somme-produitslocaux.fr/ http://www.approximite44.fr/ http://colleges.approximite44.fr/ http://www.jaimemanger64.com/ http://www.mange-eure-local.fr/ http://rhd.terroir52.fr/	Initiative soutenue par la région et la DRAAF
	Panier local :	http://www.panierlocal.org/accueil/nos-references/	
	Loc'Hall Bourgogne	http://loc-halles-bourgogne.fr/	Initiative régionale
Objectif 3 : « Projet de territoire »	Resalis	http://www.resalis.com/	Initiative du CG79
	Portail de l'offre alimentaire normande	http://www.offrealimentaire-normandie.fr/	

Cette définition des objectifs initiaux n'est pas figée dans le temps : les projets évoluent.

Par exemple, Agrilocal, dont l'objectif initial était de simplifier la mise en relation de l'offre et de la demande via une plate-forme web aux fonctionnalités multiples, développe maintenant des partenariats avec des acteurs du territoire. De même, certaines plate-formes initiées par des producteurs associent dans leur gouvernance des collectivités, des clients et d'autres acteurs du territoire, notamment via le statut de Société Coopératif d'Intérêt Collectif (Scic), et permettent ainsi un projet de territoire. Ainsi, un projet avec un objectif initial de structuration de la demande peut permettre la structuration de l'offre dans un second temps en intégrant d'autres fonctionnalités essentielles à la structuration de l'offre comme la gestion logistique de la livraison, le regroupement de fournisseurs pour répondre à une commande ou encore en permettant le développement de la transformation par exemple.

Les synergies entre projets contribuent fortement à cette évolution des projets. Un autre exemple est celui de « Panier local » qui travaille avec des plate-formes de type « Manger Bio Champagne Ardenne » ce qui a pour conséquence de répondre aux contraintes de l'offre et de la demande.

Par ailleurs, les spécificités territoriales de l'agriculture engendrent des besoins différents, à considérer lors de la définition des objectifs du projet (cf fiche connaissance de l'offre et fiche connaissance de la demande).

Enfin, de nombreux travaux, réflexions et outils existent déjà : il est donc indispensable d'en tenir compte et de se mettre en lien avec les acteurs concernés et intéressés par l'approvisionnement local et de qualité.

L'identification, à l'échelle du territoire, de ces différents types de projets et objectifs associés peut être un élément d'analyse à considérer dans la définition des objectifs du projet porté, ou pour la mise en synergie entre projets.

3. Chronologie d'action pour la conception d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité

En fonction des priorités d'actions définies en début de projet, plusieurs méthodologies sont possibles. Le tableau ci-dessous propose une chronologie d'actions pour mener à bien son projet d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective.

➔ **Tableau reprenant la chronologie d'action du porteur de projet selon l'objectif initial poursuivi :**

<i>Les différentes parties du document correspondent aux points de vigilance à considérer dans une démarche de projet d'approvisionnement local en restauration collective</i>	Type de projet		
	Objectif 1 « Structurer l'offre »	Objectif 2 « Structurer la demande »	Objectif 3 « Construire un projet de territoire »
Connaître l'offre		1	
Connaître la demande		1'	
Favoriser la gouvernance d'un projet multi-acteur		2	
Penser la mise en synergie entre projets		3	
Développer une mise en réseau des données (interface web)	-	4	4
Mettre au point une logistique de proximité		4'	
Savoir répondre aux exigences de la commande publique		5	
Savoir répondre aux exigences sanitaires	6	5	5
Calculer un coût global	-	6	7
Évaluer son action	7	7	8

➔ **Grilles de lecture du document selon le type d'objectif poursuivi initialement :**

Quel que soit l'objectif associé au projet d'approvisionnement de proximité et de qualité souhaité, il est important pour le porteur de projet de connaître les différentes initiatives présentes sur son territoire et les **synergies possibles** entre elles (cf fiche « penser la synergie entre projets »). Il peut également engager une réflexion pour **favoriser une gouvernance innovante** du projet entre les différents acteurs concernés (cf fiche « favoriser la gouvernance d'un projet multi-acteur »), étant donné que celui-ci est forcément multi-acteurs et innovant (car propre à chaque projet et territoire). Simultanément, il est intéressant de réfléchir au développement d'une mise en réseau des données utiles à l'approvisionnement de proximité et de qualité (cf fiche « développer une mise en réseau des données »).

De même, réfléchir à l'**évaluation** de son projet est un point à ne pas oublier (cf fiche évaluation). Présenter les résultats d'une évaluation de son projet, à terme, facilitera l'engagement de partenaires sur le long terme et permettra également au porteur de projet d'adapter son action selon

les résultats de l'évaluation obtenus. Il est ainsi important d'avoir défini ses indicateurs et la méthode de suivi pour l'évaluation en amont de la mise en œuvre du projet.

➔ **Chronologie d'action pour les projets ayant un objectif initial de type 1** **« structurer l'offre » :**

Les acteurs souhaitant mener à bien ce projet ont avant tout un besoin de **connaissance de l'offre** (cf fiche connaissance de l'offre). L'étape suivante est de **connaître la demande** (cf fiche connaître la demande) étant donné qu'un projet d'approvisionnement ne peut voir le jour si une demande n'est pas présente. De même, cette phase permettra d'identifier les exigences de la restauration collective (planification, volume, équipements, etc) et de pouvoir ainsi réfléchir à une mise en relation pertinente.

Ce n'est qu'à l'issue de cette première phase de diagnostic que les aspects techniques du projet doivent être pensés. Une bonne connaissance de la **réglementation sanitaire** (cf fiche sanitaire) permet d'adapter ses outils et de pouvoir fournir un plus grand nombre de restaurants collectifs. De même, avoir une connaissance de la **réglementation des marchés publics** (cf fiche commande publique) permet d'appréhender les exigences des clients potentiels de la plate-forme et de s'y adapter.

La **logistique** (cf fiche logistique) constitue le principal point de vigilance d'un projet de plate-forme d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective. Sans une bonne gestion logistique, les marges réalisées par la commercialisation via la plate-forme risquent d'être très faibles voire négatives !

Et bien entendu, tout au long de la construction du projet et au-delà, le porteur de projet doit réaliser des plans de **gestion prévisionnelle** (ou business plan) afin de ne pas avoir de mauvaises surprises sur le temps de retour sur investissement. La fiche calculer un coût global s'attachera à mettre l'accent sur les principaux coûts et sur les astuces pour les gérer.

➔ **Chronologie de lecture pour les projets ayant un objectif initial de type 2** **« structurer la demande » :**

Une démarche similaire visant à connaître l'offre et la demande sur le territoire est importante pour ce type de projet également. Pour les acteurs poursuivant cet objectif, la mise en réseau de l'offre et de la demande est un point clef de la démarche. Afin de faciliter la passation de commande, ce type de projet se tourne souvent vers la création d'une **interface web** (cf fiche développer une mise en réseau des données).

En revanche, la réflexion sur la mise en place d'une logistique de proximité ou encore la réflexion sur les statuts juridiques des plate-formes n'est pas à considérer, ou alors dans un souci ultérieur de développer des synergies ou de faire évoluer son projet en ce sens.

➔ Grille de lecture du document pour les projets ayant un objectif initial de type 3 « construire un projet de territoire »

Les porteurs de projet souhaitant se lancer dans ce type de projet devront accorder de l'importance à **l'ensemble des fiches proposées**. La chronologie d'action est similaire à celle des projets poursuivant les objectifs de type « structurer l'offre », avec en plus, une attention particulière à accorder au développement de l'outil de mise en réseau. Il est aussi possible de structurer une offre et une demande de manière simultanée tout en proposant une interface web évolutive. Cette méthode de conduite de projet permet d'associer l'ensemble des acteurs et leurs besoins tout en étant dans la construction d'une solution technique adaptée et partagée (cf. plate-forme resalis).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE :

Au-delà d'initier une réflexion sur la diversité des objectifs qui peuvent être poursuivis par un porteur de projet, cette fiche donne une clef de lecture méthodologique pour la suite de ce document. Les fiches suivantes portant sur le développement d'interface web, les synergies ainsi que sur la gouvernance d'un projet compléteront cette première partie sur la manière de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par le projet initié. Les fiches qui suivent abordent les différents points de vigilances techniques et spécifiques à considérer lorsque l'on souhaite mener un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité incluant des plate-formes ou lorsque l'on souhaite développer de nouvelles synergies entre projets.

COMMENT CONNAÎTRE L'OFFRE ALIMENTAIRE SUR MON TERRITOIRE

1. Qu'est ce que l'offre alimentaire territoriale ?

Cette fiche s'adresse aux différents porteurs de projets ayant un besoin de connaissance de l'offre. Le niveau de connaissance de l'offre varie selon les porteurs de projet. Cette fiche exprime ainsi les actions à mener pour connaître l'offre en fonction des besoins des différents porteurs de projets, qu'ils soient des fournisseurs, des collectivités ou issus de la restauration collective.

L'offre d'un territoire est le fruit de différents acteurs :

- > **Un producteur indépendant** : un producteur seul ou en GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun) peut faire le choix d'approvisionner la restauration collective. Pour ce faire, il a besoin d'un engagement contractuel à long terme (la plupart du temps supérieur à la durée des autres marchés avec les fournisseurs de denrées plus classiques – c'est-à-dire au moins 3 à 5 ans) de la part de la restauration en spécifiant les volumes tout en garantissant un niveau de prix suffisamment rémunérateur de long terme.
- > **Un regroupement de producteurs** : de nombreux agriculteurs s'associent sous forme de GIE (groupement d'intérêt économique), d'associations, de coopérative, de SCIC (Société Coopératives d'Intérêt Collectif) par exemple. Ce type de structure a l'avantage de pouvoir fournir des volumes plus conséquents et limite les risques de pénurie liés à une mauvaise récolte. De plus, une plus grande diversité de produits peut être proposée.
- > **Les organisations de producteurs** : une organisation de producteurs (OP) est constituée à l'initiative d'un ensemble d'agriculteurs qui se regroupent dans l'objectif de mutualiser leurs moyens afin de rééquilibrer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec les acteurs économiques de l'aval de leur filière. Une société coopérative agricole, une union de coopératives agricoles, une société d'intérêt collectif agricole, une association régie par la loi du 1er juillet 1901, une société commerciale ou un groupement d'intérêt économique peuvent être reconnus, par arrêté ministériel, organisation de producteurs (OP).
- > **Les différents intermédiaires** : grossistes, transformateurs, distributeurs etc. Ces professionnels sont organisés au sein de filières dont certaines peuvent fournir la restauration collective et les produits de proximité. Ce sont des acteurs incontournables, car ils connaissent bien les besoins des acheteurs publics en étant déjà titulaires de certains lots d'approvisionnements.

A cela s'ajoute les acteurs qui conseillent, défendent et développent les filières comme les organisations interprofessionnelles agricoles. Elles sont est fondées sur une volonté des différents maillons d'une filière de s'organiser ensemble, de s'impliquer dans des actions d'intérêt collectif pour la filière, concernant tous les stades de la production, de la transformation, de la commercialisation et voire de la distribution. Les interprofessions ont ainsi une connaissance d'ensemble des producteurs du territoire mais sont aussi organisées avec l'aval ce qui peut permettre à la restauration collective de bénéficier par exemple de produits transformé

L'offre peut être proposée via des plate-formes physiques ou virtuelles :

- > Les projets incluant une **plate-forme physique** : cette forme d'organisation de l'offre regroupe plusieurs producteurs et permet donc de proposer des volumes conséquents et de gérer les risques de pénurie au sein de la structure. De plus, elle dispose d'une organisation logistique pour fournir la restauration collective. Elle permet également d'associer des transformateurs ce qui permet d'offrir aux restaurants des produits plus adaptés aux modes de préparation pratiqués.
- > Les projets incluant une **plate-forme virtuelle** : cette forme d'organisation permet de recenser les fournisseurs intéressés par l'approvisionnement de la restauration collective. Elle permet parfois de passer la commande directement en ligne. Toutefois, le contact se fait ensuite directement avec le producteur (ou groupement dans certains cas).
- > L'offre correspond aux **productions qui sont mobilisables** sur le territoire pour la restauration collective mais également à **l'offre potentielle** que le territoire pourrait développer pour répondre à la demande de la restauration collective. En effet, il est parfois possible de réorienter l'offre existante pour répondre aux objectifs de la demande (demande des restaurants ou demande politique), en adéquation avec les spécificités de mon territoire. Cette offre « potentielle » est à mettre en relation avec les objectifs portés par le projet

2. Clefs méthodologiques pour connaître l'offre sur mon territoire

Les porteurs de projets souhaitant développer l'approvisionnement de proximité et de qualité ont besoin de référencer l'offre existante mais aussi de réaliser un diagnostic de l'offre pour prendre connaissance des atouts et contraintes de chacun des acteurs concernés. Ce diagnostic permet également d'identifier les potentialités agroalimentaires du territoire (forces, carences, potentiel agronomique, etc) pour pouvoir élaborer et mettre en œuvre des actions adéquates.

➔ Réaliser un diagnostic

Le **diagnostic de l'offre** a pour objectif d'appréhender les enjeux, atouts et contraintes de l'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective sur mon territoire pour les fournisseurs. Cette étape de diagnostic est essentielle pour adopter un référentiel commun de

connaissances avec l'ensemble des acteurs concernés et se lancer dans un projet adapté au territoire.

Les fournisseurs (=l'offre) correspondent aussi bien aux producteurs qu'aux transformateurs, grossistes, plate-formes et autres intermédiaires.

➔ Référencer l'offre existante

La phase d'identification peut être conduite avec l'aide des chambres consulaires, les Groupements d'agriculteurs bio (GAB et GRAB) ou d'autres organismes de développement. Le porteur de projet se doit de bien cibler ses besoins (grâce à un cahier des charges des besoins par exemple). Il est en effet préférable de connaître ce que l'on cherche avant de se lancer dans la phase d'identification de l'offre afin de ne pas perdre de temps (quels produits sont exploitables par la restauration collective du territoire ?). Un travail de compilation des annuaires et bases de données peut être réalisé. De ce travail, un premier référentiel d'acteurs et de productions peut être élaboré. Confier ce travail à un groupe projet ou à un chargé de mission permet de gagner du temps sur le plan opérationnel.

Ainsi, pour connaître l'offre je peux :

- > réaliser un diagnostic de l'offre de mon territoire (existante et potentielle) ;
- > prédéfinir une **liste de produits** qui m'intéressent ;
- > prendre contact avec les **organismes de développement agricole** pour entrer en relation avec les fournisseurs engagés dans ces démarches d'approvisionnement de proximité et de qualité ;
- > prendre connaissance des **annuaires et bases de données de fournisseurs** existants sur mon territoire (y compris via les observatoires existants) ;
- > croiser les données obtenues pour identifier des fournisseurs à contacter ;
- > prendre contact avec les différents **fournisseurs** pour avoir une connaissance fine des produits qu'ils proposent.

À retenir :

- > Un diagnostic apporte plus d'informations et d'analyse qu'un observatoire. Il reste l'outil à privilégier de préférence dans une démarche de projet.
- > L'observatoire est à utiliser pour se rapprocher d'un projet existant ou réfléchir à une mise en synergie entre projets (attention à la multiplication des projets sur un territoire).
- > Un diagnostic est lourd à réaliser, il est préférable de le confier à un expert ad hoc.
- > Le diagnostic doit être mis en regard de la demande territoriale.
- > Attention de nombreux annuaires référencent de manière exhaustive tous les producteurs présents sur le territoire. Malheureusement, ce n'est pas parce qu'un producteur est référencé qu'il est en mesure ensuite de lever les freins pour approvisionner localement un ou plusieurs restaurants collectifs intéressés par ses produits. Toutefois, sur certains territoires il existe des répertoires des producteurs approvisionnant la restauration collective : renseignez-vous auprès des organismes de développement agricole de votre territoire (Chambre d'agriculture, GRAB/GAB, etc.).
- > Attention à veiller à la pérennité et l'efficacité des projets par le développement de filières d'approvisionnement durables. Un échec entraîne une perte de confiance des acheteurs et fournisseurs dans ces démarches et entrave le développement ultérieur de nouvelles initiatives.

3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître l'offre sur mon territoire

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Description de la ressource	Où se procurer la ressource ?
Appui technique par un professionnel	Chambres d'agriculture départementales ou régionales	Expertise technique et connaissance des filières et des différents acteurs agricoles	http://www.chambres-agriculture.fr/
	Associations de développement agricole	Expertise technique	http://www.civam.org/ http://www.pardessusla-haie.net/trame http://www.fnab.org/ ou www.repasbio.org http://www.agriculturepay-sanne.org/
Données et informations (consultation, bibliographie)	France Agrimer	Données et analyses sur les filières et leurs acteurs	http://www.franceagrimer.fr/
	Conseil régional	Connaissance des productions agricoles à destination grand public	Voir le site par région
	DRAAF (Service de l'économie agricole ou de l'alimentation)	Connaissance du territoire agricole	Voir le site par région
	Syndicats agricoles par filière, Interprofession (Interfel, FNAB, syndicat ovin, FNSEA, JA, Confédération paysanne, etc.)	Connaissance des filières présentes sur le territoire Connaissance des atouts et contraintes des agriculteurs sur les territoires	-
	Agreste	Données et analyse de la statistique agricole	http://agreste.agriculture.gouv.fr/
	INSEE	Données en ligne	http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=10
	MAAF-produits de saison	Listes de produits de saison	http://alimentation.gouv.fr/produits-de-saisons
	MAAF-signes de qualité	Description des différents signes de qualité existants	http://agriculture.gouv.fr/signes-de-qualite
	MAAF-AB	Description de l'agriculture biologique	http://agriculture.gouv.fr/l-agriculture-biologique
	INPES Produits de saison		http://www.mangerbouger.fr/IMG/pdf/inpes_manger_bouger_pdf_produits_saison.pdf
	MAAF et Le guide des produits de saison	Guide payant à destination du grand public présentant les différents produits français et leur saisonnalité	http://www.amazon.fr/guide-produits-saison-Marie-Christine-Domange-Lefebvre/dp/2360490079

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Description de la ressource	Où se procurer la ressource ?
	CUMA	Informations sur les agriculteurs adhérents à la CUMA	http://www.cuma.fr/
	Chambre d'agriculture Seine-et-Marne	Diagnostic agricole de territoire	http://www.ile-de-france.chambagri.fr/pro77/rep-chambre/prestation/130705_DiagAgriTerritoire.pdf
Méthodologie (apports méthodologique pour la connaissance de l'offre)	Réseau rural Guide pratique à destination des élus et des animateurs territoriaux	P10 : tableau des différents acteurs à contacter pour le diagnostic	http://www.reseaurural.fr/files/Guide_circuits_courts_coord_Vdef_1.pdf
	Réseau Rural-mise en place stratégie concertée	Fiche 1 et 3 : éléments à aborder dans un diagnostic de l'offre, analyse des acteurs de l'offre (et de la demande)	http://www.reseaurural.fr/files/guide_vdef_0.pdf
	Résalis – Réseau pour une Alimentation Locale Innovante et Solidaire	Cahier technique 1 et 2 : Pré-dimensionnement du modèle de la restauration collective	http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_1.pdf http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_2.pdf
	Référence Circuits Courts	Ensemble de 10 guides pratiques à destinations des producteurs sur les aspects techniques des circuits courts – utile à tous pour prendre connaissance des atouts et contraintes auxquels sont confrontés les producteurs	http://www6.versailles-grignon.inra.fr/sadapt/Actualites/RCC
	Résalis Ingénierie de projet – Cahiers techniques	Cahiers techniques pour les différentes étapes du montage de projet	http://www.resalis.com/ingenierie-de-projet
	Agrobio Poitou Charente- Guide d'approvisionnement bio et local en restauration collective	Guide Exemple de diagnostic de l'offre et éléments méthodologiques sur la conduite d'un projet d'approvisionnement de proximité	http://www.penser-bio.fr/IMG/pdf/Guide_d_approvisionnement_local.pdf
	APCA Approvisionnement local de la restauration collective	Guide-Boite à outil pour les conseillers des chambres d'agriculture Questionnaires à destination des producteurs disponibles	http://www.chambres-agriculture.fr/fr/thematiques/circuits-de-proximite/approvisionnement-local/
	Réseau Rural 2010-Observer les circuits courts	Guide méthodologique sur la construction d'un observatoire	http://www.reseaurural.fr/files/actes_a_0.pdf

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Description de la ressource	Où se procurer la ressource ?
Référencement de l'offre locale (catalogues et annuaires)	Resalis, Agrilocal, Manger local en Languedoc Roussillon, Loc'Hall Bourgogne, achatlocal-Rhône Alpes, Manger Bio Champagne Ardenne etc	Plate-formes physiques et ou/virtuelles proposant un référencement (non exhaustif) de l'offre : à cette étape, permet d'avoir un aperçu des produits et fournisseurs disponibles sur le territoire	Contacteur les différents porteurs de projet http://alimentation.gouv.fr/les-autres-plateformes
	Resalis	Lancement du catalogue 2013	http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_6.pdf
	Agence Bio	Où trouver l'offre bio	http://www.agencebio.org/ou-les-trouver.html
	FNAB	Plate-formes bio locales	http://alimentation.gouv.fr/reseau-fnab http://www.repasbio.org/se-fournir-en-bio-locale
Informations précises sur un produit ou un mode de production	Producteurs, regroupements de producteurs, intermédiaires, transformateurs, distributeurs, Institut régional de la qualité (IRQUA)	Permet d'approfondir certains points d'analyse et de connaissance précise des produits	Entretiens à conduire auprès des acteurs de terrain

Liste des observatoires existants :

Acteur à l'origine de l'observatoire	Périmètre	Lien
Région	PACA	http://inpact-paca.org/Appui-au-developpement-des
Université	Observatoire interrégional des circuits de proximité Limousin Poitou-Charentes	http://www.proximites-obs.fr/
Association	Resolis	http://www.resolis.org/consulter-les-pratiques-locales
Association	Terre nourricière	http://alim-durable-diagnostic.org/Produits-locaux-en-restauration
Réseau GAB-FRAB	Observatoire de l'agriculture biologique en Bretagne	http://www.agrobio-bretagne.org/observatoire-de-la-production-biologique-en-bretagne/

CONNAÎTRE LA RESTAURATION COLLECTIVE ET LA DEMANDE EN PRODUIT DE PROXIMITÉ

1. Qu'est ce que la demande en produits de proximité ?

Cette fiche s'adresse aux porteurs de projet ayant un besoin de connaissance de la demande dans le cadre d'une démarche de projet d'approvisionnement de proximité et de qualité.

La connaissance de la demande nécessite de prendre en compte deux aspects :

> une connaissance théorique : un dimensionnement de la demande à l'échelle du périmètre choisi ;

> une connaissance pratique : la connaissance des acteurs clefs de la restauration collective pouvant influencer sur l'approvisionnement de proximité et de qualité.

Par ailleurs, au-delà de cette connaissance théorique et pratique, connaître la demande signifie de s'interroger sur les leviers envisageables en restauration collective pour développer l'approvisionnement de proximité et de qualité. Selon le type de restaurant (mode de gestion, système de production, public visé), les leviers à actionner pourront être différents.

Cette fiche présente ainsi les questions à se poser pour connaître cette demande, les acteurs à contacter et les ressources qui peuvent apporter des éléments de réponse.

2. Clefs méthodologiques pour connaître la demande sur mon territoire

S'intéresser à la restauration collective implique de se questionner sur différents éléments :

➔ **Comment identifier les attentes de la restauration collective (dimensionnement et caractéristiques des produits)**

Un appel direct d'une structure de restauration collective (cf questionnaire REALISAB) permet d'obtenir les informations nécessaires sur les caractéristiques des produits recherchés par la restauration collective.

Pour évaluer en volume, à l'échelle du territoire, la demande potentielle de la restauration collective, le porteur de projet peut également réaliser un dimensionnement de la demande. Pour cela, il peut calculer les volumes attendus, par famille de produits en partant des recommandations du GERMEN et du nombre de convives en restauration collective sur le territoire. D'autres méthodologies existent également basées sur le traitement des données d'achat par exemple.

→ **Comment influencer sur la composition des menus**

Fournir un catalogue de produits permettra à la restauration collective d'adapter ses menus en fonction de sa connaissance de l'offre. De même, connaître les exigences de la restauration collective en termes de calibrages, grammages, emballage, etc permet au producteur de s'adapter le plus possible à ces besoins précis. Comment définir le prix d'achat des produits

À ce stade, il est nécessaire d'engager une réflexion sur le coût global d'un repas. Il est préférable de réaliser ce calcul sur une année afin de calculer un coût moyen (7 à 8 plans alimentaire pour les collèges par exemple).

→ **Comment influencer sur la capacité des cuisines à préparer les produits**

Développer l'offre de formation sur la préparation des produits et l'accessibilité du personnel à ces formations, investir dans des équipements adéquats ou recruter du personnel sont autant de solutions permettant de préparer des produits bruts en cuisine. Une autre solution, à défaut de pouvoir influencer sur l'organisation de la cuisine, est de développer en amont des ateliers de transformation.

→ **Comment influencer le choix des fournisseurs pour ce type d'approvisionnement**

La première solution est de rédiger, en partenariat avec les services achats, les cuisiniers, les intendants, etc, des cahiers des charges adaptés aux offres locales (saisonnalité, volumes, gammes, signes de qualité, etc.) et adapter la forme du marché aux circonstances (par exemple : allotissements sur filière ou sur productions, allotissements sur critères développement durable, mise en valeur des races et semences locales, introduction d'un volet pédagogique, etc.).

Développer l'offre de formation à la rédaction d'appel d'offre peut également faciliter la sélection de fournisseurs de proximité. De même, favoriser une connaissance de l'offre sur le territoire permet de rédiger des appels d'offre en adéquation avec l'offre disponible. Enfin, des producteurs structurés, capables d'assurer la logistique d'approvisionnement de manière durable et sur des volumes suffisants seront plus à même de répondre aux exigences de la restauration collective. Il est nécessaire également de réaliser un travail d'information auprès des producteurs pour les mettre au courant des possibilités qui existent pour répondre à un marché public. Par exemple (Groupement solidaire ou conjoint permettant de mutualiser les productions et de répondre en groupe aux appels d'offres)

→ **Comment planifier les achats**

La restauration collective doit prendre connaissance des délais liés à la production agricole. Ainsi, la commande doit être passée suffisamment en amont pour que le producteur ou collectif puisse s'organiser. L'outil le plus adéquat pour la planification est la contractualisation (ou développement de partenariats long-terme restaurants/fournisseurs).

À retenir :

- > Identifier les grands acteurs commanditaires (publics et privés) qui peuvent avoir un impact important sur la structuration du marché local.
- > Contacter directement un restaurant collectif (cf questionnaire REALISAB) pour identifier les besoins et exigences pour l'approvisionnement de proximité et de qualité et voir dans quelle mesure je peux y répondre.
- > Prendre contact avec des projets d'approvisionnement de la restauration collective qui ont ainsi une connaissance de leurs clients (via les observatoires territoriaux par exemple).
- > Prendre contact avec les collectivités ou syndicats de la restauration collective pour connaître les initiatives existantes.
- > Importance de la veille sur les passations d'appel d'offre : à ne pas négliger. Cela apporte des informations fiables sur la manière de rédiger les appels d'offre et donc les modifications à apporter pour être en cohérence avec l'offre de proximité. Ils permettent également d'évaluer les besoins de la restauration collective

3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître la demande

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Données et informations sur les contraintes et enjeux de la restauration collective	PNR Haut Languedoc 2011	Développer une restauration collective locale Fiche de 4 pages au sein d'un guide pour identifier les contraintes des acteurs impliqués dans une démarche d'approvisionnement de proximité et de qualité	http://www.parc-haut-languedoc.fr/vivre-le-parc/dynamiser-notre-vie-economique-et-sociale/economie-sociale-et-solidaire/dossier-technique-a-l-usage-de-la-restauration-collective-locale
	Associations de la restauration collective	Connaissance des contraintes et enjeux, connaissance des projets en cours sur le territoire, appui technique des restaurants dans leur projet	http://restauro.fr/Agores SNRC
	Resalis	Cahier technique 2 : Pré-dimensionnement du modèle d'appro de la restauration collective Cahier technique 3 : Analyse du coût repas dans la restauration collective	http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_2.pdf http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_3.pdf
	FNAB 2010	Guide à destination des producteurs et de leurs conseillers « s'impliquer dans la restauration collective biologique »	http://www.repasbio.org/ressources/guide-et-livret-simpliquer-dans-la-restauration-collective-biologique

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Méthodologie pour connaître la restauration collective et ses besoins	REALISAB 2014	Guide pour favoriser un approvisionnement de produits de proximité en restauration collective	http://www.franche-comte.chambagri.fr/espace-professionnel/diversification/projet-realisab/outils-en-telechargement.html
	RESALIS	Cahiers techniques. Méthodologie du dimensionnement de la demande. Indice de Souveraineté Alimentaire (ISA®)	http://fr.ekopedia.org/Comment_recr%C3%A9er_un_p%C3%A9rim%C3%A8tre_de_souverainet%C3%A9_alimentaire http://www.resalis.com/ingenierie-de-projet
	À PRO BIO	Fiches techniques visant à accompagner les acteurs de la restauration dans leur démarche pour introduire des produits bio et locaux	http://www.apro.bio/fr/apb/restauration.html
	Agence bio	Guide donnant des solutions sur la manière de s'engager dans un projet de restauration collective	http://www.agencebio.org/sengager-en-restauration-collective
Appui technique	Associations de la restauration collective	Professionnels à contacter	http://restauro.fr/
	Collectivités	Professionnels à contacter	Conseils départementaux, régionaux et mairies. Communautés de communes, Pays, PNR

À noter qu'un **accord collectif du Réseau restau'co** va porter sur ces enjeux et prendre des engagements pour accompagner cette évolution de mode d'approvisionnement pour toute la restauration collective en gestion directe.

Un référentiel « Mon restaurant responsable » créé avec la fondation nicolas Hulos et Restau'co est également en cours de test et permettra d'auditer les établissements de manière participative sur 450 points de contrôle afin d'imaginer une démarche participative de progrès pour accompagner sur le terrain les structures.

METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE INNOVANTE D'UN PROJET D'APPROVISIONNEMENT DE PROXIMITÉ ET DE QUALITÉ EN RESTAURATION COLLECTIVE

1. Importance de la mise en place d'une gouvernance innovante

Parce qu'il met en lien plusieurs maillons de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité ne peut se passer d'un mode de gouvernance innovant entre les différentes parties prenantes du projet. Un projet multi-acteurs favorise l'interconnaissance, la mutualisation des ressources et le partage des risques. Toutefois, favoriser la concertation et la mobilisation d'acteurs différents autour d'objectifs communs nécessite de considérer certains points méthodologiques.

Cette fiche reprend les principaux points de vigilance à appréhender en termes de gouvernance du projet. Elle oriente également vers les ressources pertinentes pour mener une réflexion en ce sens.

2. Clefs méthodologiques de la gouvernance d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité

→ Définir un périmètre d'action

Avant de s'intéresser à l'instauration d'une gouvernance entre acteurs concernés par un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité, il est important d'avoir défini son périmètre. Le découpage administratif n'est pas forcément le plus pertinent selon les situations et porteurs de projets. On peut par exemple réfléchir à choisir un périmètre cohérent avec le bassin de consommation et/ou de production. Cette étape de choix du périmètre revient à donner sa définition de la proximité. Il n'y a **pas de définition unique ou officielle de cette proximité**. C'est à chaque porteur de projet de prendre en compte les spécificités locales de son territoire pour définir un périmètre approprié.

→ Définir son projet alimentaire : une première étape essentielle

Définir, de manière concertée, un projet alimentaire et l'inscrire dans un **document officiel** (charte, documents cadres, schéma territorial de l'alimentation, etc) permet d'être clair et de tomber d'accord sur les objectifs à poursuivre. C'est un document auquel on peut se référer à chaque instant de la vie du projet pour réfléchir aux choix qui se présentent et justifier les décisions prises aux différents partenaires et acteurs du territoire concernés par le projet.

La définition de ce projet alimentaire est la première étape de la construction d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective lorsque l'on souhaite construire un projet de territoire (cf introduction : les différents objectifs poursuivis). L'offre et la demande ne sont pas des propositions immuables mais le résultat ou l'expression de pratiques commerciales, alimentaires, agricoles sociales et environnementales. Ainsi, par la définition d'un projet alimentaire, on agit sur l'ensemble de ces composantes et donc également sur le développement de l'offre et de la demande en ce sens.

→ Définir un mode de gouvernance innovant : importance d'une équipe projet pour conduire le changement

La construction d'un **mode de gouvernance** innovant est un facteur essentiel de réussite d'un projet de circuit de proximité. En effet, il s'agit dans ces projets d'associer des acteurs qui se connaissent peu : les producteurs et les restaurants collectifs. Il s'agit également de structurer des filières par le travail commun de nombreux intermédiaires. Enfin, fournisseurs comme restaurants n'ont pas forcément d'intérêt a priori à se lancer dans un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité, souvent vu comme contraignant et nécessite donc un travail en amont pour que chacun considère les enjeux de l'approvisionnement de proximité et de qualité.

Une phase de **diagnostic de l'offre et de la demande présente et potentielle sur mon territoire** est ainsi essentielle pour acquérir un référentiel de connaissance commun à l'ensemble des acteurs sur les enjeux et problématiques de chacun. Elle permet également de réutiliser de façon adaptée les outils et techniques éprouvés (outils informatiques, logistiques, etc).

Cette phase de diagnostic sert également de base à la phase d'émergence d'un projet (guide réseau rural élus) qui correspond à la phase de **mobilisation des acteurs**. Cette phase est une phase de concertation entre différents acteurs afin d'identifier les compétences et motivations de chacun pour le projet. Il faut également tenir compte des oppositions et chercher à y répondre. C'est à ce moment que sont identifiés les porteurs de projets, les accompagnateurs, animateurs et autres personnes « ressources » pour le projet.

La présence d'un **coordinateur de projet**, personnellement impliqué dans le projet et capable de transmettre son état d'esprit aux participants aux projets est essentielle. Un ou plusieurs animateurs sont aussi nécessaires à la réussite opérationnelle du projet. L'accompagnement doit également être réfléchi (appui technique, organisationnel, financier, etc). En conclusion, une équipe projet dédiée est nécessaire à la réussite de projet.

C'est également dans cette phase que chacun doit **prendre conscience que le projet entraînera un changement de pratiques** (réorganisation des achats et des cuisines, investissements pour les fournisseurs etc). En effet, les choix technologiques réalisés depuis une quinzaine d'années dans la plupart des collectivités ont réduit le champs des possibles pour l'approvisionnement de proximité et de qualité et les filières ne sont pas nécessairement structurées sur des bases terri-

toriales. Les acteurs s'engageant dans le projet doivent accepter ce changement et prendre conscience que tout changement implique des phases ressenties comme de « régression » avant d'être de nouveau efficient.

Enfin, il faut considérer que **l'innovation est progressive** et ainsi accepter et prévoir un temps suffisant pour la construction du projet. Tout au long de la vie du projet, il est important de maintenir la dynamique et de continuer à animer la concertation entre les parties prenantes du projet.

Bien entendu, au-delà d'une nécessaire innovation en termes de gouvernance, les bases techniques et opérationnelles sont à construire en amont du projet : business plan, schéma logistique, choix du temps du projet, évaluation etc.

À retenir :

- > Trouver sa propre définition de « proximité ».
- > Construire un projet alimentaire et l'inscrire sur un document officiel.
- > Ne pas négliger la phase de diagnostic, car c'est au cours de cette phase que la mobilisation des acteurs se fera.
- > Ne pas chercher à appliquer une solution « clef en main » en voulant reproduire l'initiative d'un autre territoire : construire un mode de gouvernance innovant adapté au périmètre choisi.
- > Avoir une équipe projet dédiée.
- > Prévoir un temps suffisant pour le projet.
- > Accompagner les acteurs : conduite du changement.
- > Favoriser l'interconnaissance entre acteurs du territoire pour acquérir les références techniques nécessaires à la mise en œuvre du projet (logistique, etc).

3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître la demande

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Méthodologie	Réseau rural 2011 mise en place d'une stratégie concertée	Guide sous forme de fiches opérationnelles pour la mise en place d'une concertation efficace	http://www.reseaurural.fr/files/guide_vdef_0.pdf
	Réseau rural 2008 : Construire ensemble des circuits de proximité	Étapes clefs de la construction et mise en œuvre d'un projet d'approvisionnement de proximité. À destination des élus et animateurs territoriaux	http://www.reseaurural.fr/files/Guide_circuits_courts_coord_Vdef_1.pdf
	Région Languedoc-Roussillon, 2014 : Mener un projet autour de l'alimentation pour la petite enfance	Descriptif d'actions à mener dans des structures de petite enfance et méthodologie proposée par action. Recueil d'initiatives	http://draaf.languedoc-roussillon.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/guide_alimentation_petite_enfanceL_cle8717f7.pdf
	Realisab 2014 Fiche sur le « coordinateur de projet »	Description des compétences à rechercher chez le coordinateur de projet	http://www.franche-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/3.%20Enseignement%20des%20enquetes%20terrain/3.3_Approvisionner_localement_la_restaurant_collective_strat%C3%A9gies_organisation__r%C3%A9useite.pdf
	FNAB	Article : démarche de projet	http://www.repasbio.org/quelle-demarche-adopter
	FNAB	Plateformes de producteurs bio approvisionnant la restauration collective : Pourquoi et comment se transformer en Scic ?	http://www.repasbio.org/sites/default/files/brochurefnab_transfoscic_fev2015.pdf
	Réseau rural	Construire des synergies entre agriculteurs et autres acteurs alimentaires	http://www.pardessusla-haie.net/uploads/sites/bbd9378f60cc219a78766bcc4ca7c4837fe5aa20.pdf

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Sites dédiés	Fondation Nicolas Hulot Portail internet dédié aux professionnels	Réseau participatif de mise en commun des ressources sur la mise en place d'une « restauration collective responsable ». Entrée spécifique par profession (élu, convives, cuisiniers, producteurs, etc). Témoignages disponibles.	www.restauration-collective-responsible.org
Travaux de recherche	Levelly 2010 : Comment offre et demande se rencontrent-elles ?	Étude sur les facteurs de réussite et difficultés pour l'émergence d'un projet de circuit court	http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/53/31/83/PDF/RRF-relation_offre_demande_locale_resto_collective.pdf
	Mesmer 2013 Les circuits courts multi acteurs	Facteurs de réussite et point de vigilance des circuits courts multi-acteurs	http://liproco-circuits-courts.com/actualites/autres-actualites/245-etude-inra-sur-circuits-courts-et-logistique.html
Appui technique ou matériel par des structures professionnelles	Organismes de développement agricole et rural	Appui technique	http://www.civam.org/ http://www.fnab.org/ www.repasbio.org http://www.pardessusla-haie.net/trame http://www.terresen-villes.org/ http://www.afip.asso.fr/ http://www.agriculturepay-sanne.org/
	Collectivités	Financement (nature, ETP, monétaire) et appui organisationnel	-
	Chambre d'agriculture	Appui technique, organisationnel, financement (via mise à disposition d'ETP)	-
	DRAAF	Financement, conseil technique et organisationnel	http://draaf.france-comte.agriculture.gouv.fr/P/programme-regional-de-l,751

PENSER LA MISE EN SYNERGIES ENTRE PROJETS

1. Donner une cohérence d'ensemble aux projets de territoire

Inutile de repartir à zéro sur un territoire où des initiatives sont d'ores et déjà présentes et opérationnelles. La phase de diagnostic (connaissance de l'offre et de la demande) associée à une phase d'étude des projets existants permet d'identifier les initiatives sur lesquelles il est possible de s'appuyer.

En effet, pour être efficient, il est préférable qu'un nouveau projet réponde à un besoin non traité par d'autres types d'actions. Il est également important de prendre en compte les organisations existantes et leurs équilibres, en particulier financiers, qui peuvent être perturbés par l'arrivée d'un nouveau projet et de nouveaux acteurs, au risque de fragiliser les initiatives pré-existantes... et la nouvelle. Il peut être judicieux de construire un projet qui s'attachera à donner une cohérence d'ensemble à différentes initiatives présentes sur le territoire. De même, s'il est avéré que le territoire a besoin d'un nouveau projet, il est utile de penser à sa future mise en synergie avec d'autres projets sur le territoire.

2. Clefs méthodologiques pour penser la mise en synergie entre projets

→ **Mettre en synergie différentes initiatives d'approvisionnement de proximité et de qualité** suppose au préalable qu'un périmètre d'action soit clairement défini. Une méthode peut être d'évaluer une demande théorique (en fonction du nombre d'acheteurs potentiels). La synergie entre acteurs s'établira alors sur cette base théorique (les différents acteurs se positionnent selon ce marché potentiel). Ensuite, il sera nécessaire de fédérer les acteurs des différents projets pour mutualiser leurs actions en vue de partager un projet commun. Des réunions régulières portant sur des thématiques bien ciblées seront organisées de manière à co-construire des solutions temporaires ou définitives. Il est fondamental d'associer l'ensemble des parties prenantes dès le début du projet : producteurs, collectivités (si possible en articulant les différentes échelles et territoires), personnel en cuisine, convives, parents d'élèves en cas de restauration scolaire, équipes pédagogiques, etc.

→ **Rassurer puis intéresser et enfin solliciter** seraient les maîtres mots pour réussir cette mise en synergie entre acteurs et entre projets.

À retenir :

- > Bien choisir son périmètre pour pouvoir penser la synergie entre projets.
- > Veiller à ce que chacun des acteurs impliqués dans l'approvisionnement de proximité et de qualité puisse se projeter dans le projet de territoire : construire un projet globalisant.
- > Importance du diagnostic pour bien comprendre les compétences et les actions de chacun pour mettre à profit au mieux ces ressources. Il est important de faire participer chacun à l'action collective pour ses compétences et dans son domaine d'actions.
- > Partager l'information et solliciter régulièrement le groupe au travers de groupes de travail.
- > Difficulté de développer des fonctionnalités de dialogue entre logiciels (structuration des données définie par le concepteur-porteur de projet pour répondre à son besoin par définition non-reproductible et non-partagé).
- > Conflits d'intérêt ou concurrence entre porteurs publics et privés voire entre collectivités territoriales.
- > La mise en synergie entre projets peut être une solution intéressante pour rendre viable la mise en place d'une logistique de proximité.

3. Les ressources que je peux mobiliser pour favoriser la mise en synergie entre projets

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Méthodologie	Realisab 2014 Fiche conseil « Transport »	Peut-on livrer des produits fermiers en restauration collective avec tout type de véhicules ? Plusieurs producteurs/opérateurs peuvent-ils se réunir pour transporter en commun ? Quelles sont les bases à connaître pour faire appel à un prestataire de transport ?	http://www.franche-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/1.%20Outils%20pour%20les%20agriculteurs%20et%20les%20filieres%20agricoles/1.4_Transport.pdf

DÉVELOPPER UNE INTERFACE WEB

1. Une fiche pour initier une réflexion sur le développement d'un système d'information

Pour mettre en relation offre et demande, nombreux sont les porteurs de projet qui se tournent vers le développement d'une interface web aux diverses fonctionnalités. Cette fiche s'adresse à ces porteurs de projets, souhaitant développer une interface web ou en utiliser une existante pour faciliter la mise en relation entre l'offre et la demande.

Différentes fonctionnalités se retrouvent sur les interfaces web des projets d'approvisionnement de proximité et de qualité de la restauration collective observées actuellement :

- > le contact de la plate-forme pour passer commande directement ;
- > l'annuaire de fournisseurs et/ou de produits ;
- > la possibilité de passer commande en ligne ;
- > le lien vers des modules de mise en concurrence et publicité (salle des marchés par exemple) pour permettre le respect du code des marchés publics.

À ces différentes fonctionnalités, correspondent différents paramètres d'un logiciel associé. Avant de passer commande auprès d'un prestataire pour la réalisation du logiciel, il est important de se questionner sur les fonctionnalités adéquates par rapport aux moyens et objectifs du projet.

En regard des différentes initiatives déjà menées, il ressort que la construction d'un tel outil se réalise sur plusieurs années. Il est important d'avancer par étape et de ne pas souhaiter avoir un système parfait dès le départ. Les fonctionnalités à développer sont fonctions de l'ambition du projet et des objectifs à atteindre. Le choix des fonctionnalités et les choix techniques (logistique, périmètre etc) sont liés. Ainsi, avant de développer une telle interface (ou en parallèle), il est important de réfléchir en termes d'objectifs, de moyens et de choix techniques envisageables. Ces choix sont à considérer avec les acteurs présents et doivent internaliser les pratiques des fournisseurs par famille de produits, les exigences des acheteurs par type d'établissement (crèches, EHPAD, etc.) et le ou les logisticiens.

Avant d'être un catalogue de fournisseurs et/ou de produits ou encore un portail de vente en ligne, une interface web correspond à un système d'informations. Toute information collectée permet de construire l'avenir du réseau et de comprendre son évolution mais aussi d'apprécier les flux financiers, de comprendre leurs répartitions, d'étudier les produits phares et ce saison par saison, etc. Avant de penser « catalogue en ligne » il faut donc penser « système d'information ». Le résultat sera tout autre.

➡ **Fonctionnalités associées aux commandes :**

- > État des stocks
 - > Description technique du produit (fiche technique) ;
 - > Édition des devis-commande-BL-Factures
 - > Tarifs
 - > Paiements
- (Publicité des appels d'offre)

➡ **Fonctionnalités associées à la communication**

- > Création graphique
- > Actualisation
- > Environnement utilisateur
- > Formation des administrateurs
- > Formation des utilisateurs

➡ **Fonctionnalités associées à l'évaluation (cf fiche évaluation)**

- > Suivi des fréquences de vente
- > Suivi du nombre de fournisseurs référencés et actifs
- > Suivi logistique : anomalies, coût réel, retour clients

➡ **Autres fonctionnalités associées**

- > Gestion des documents externes
- > Gestion des fichiers des bases de données
- > Gestion de la sécurité
- > Gestion des commandes pour les producteurs (tri par date, acheteur etc)
- > Paramétrage de la tarification

Plusieurs choix s'offrent à moi pour développer une interface web :

↘ **Si je suis un fournisseur, je peux me faire référencer par un logiciel existant.**

Des initiatives portées par des associations, collectivités ou autres acteurs ont donné naissance à des logiciels contenant des informations sur les fournisseurs ou acheteurs. Je peux ainsi m'orienter vers l'une de ces structures pour me faire référencer. Attention, à partir du moment où mon nom figure sur un annuaire, il faut pouvoir répondre positivement aux commandes des acheteurs me concernant.

↘ **Si je suis porteur de projet, je peux me tourner vers un logiciel existant**

Certains projets d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective ont donné naissance à des logiciels spécifiques parfois commercialisables. Avant d'acheter, il convient de bien évaluer les besoins sur mon territoire et le niveau de structuration de l'offre et de la demande. Bien souvent, un logiciel seul ne suffit pas à développer les achats de proximités, soumis à des contraintes techniques, réglementaire et économiques complexes !

➤ **Si je suis porteur de projet, je peux développer mon propre logiciel**

Si mon projet ne correspond à aucun logiciel existant, je peux m'adresser à des prestataires pour la conception d'un nouveau logiciel.

➤ **Si je suis porteur de projet, je peux développer des synergies entre mon logiciel et des logiciels existants**

Bien souvent, on observe le développement de multiples logiciels sans lien entre eux. Un projet de mise en synergie entre logiciels pourrait être une étape intéressante dans la construction d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité sur un territoire donné.

2. Témoignage de porteurs de projet ayant mis en place une interface web

E.Bailly, chef de projet RESALIS, Conseil Départemental des Deux-Sèvres

La conception du système d'information du projet RESALIS a été un très important travail de développement permettant de prendre en compte l'ensemble des contraintes, exigences et spécificités des acteurs (offre et demande / expéditeur-transporteur-destinataire). Un des objectifs principaux était de mettre à disposition de tous les utilisateurs un site simple d'utilisation avec un visuel agréable. Un autre objectif est de sécuriser et de tracer au mieux les commandes et les livraisons et de prendre en charge au maximum l'ensemble des tâches administratives souvent lourdes de conséquence si elles ne sont pas gérées en continu et avec rigueur :

- > mise en place d'un pack « Documents » permettant au producteur après réception d'une commande par mail et par SMS de renseigner et d'imprimer chez soi les étiquettes avec code barre à coller sur les colis/ le bordereau de livraison qui accompagne le ou les colis / la Facture correspondante ou l'ensemble des informations utiles au gestionnaire d'un collège sont collectées.
- > le Système de Traçabilité des commandes unique permet d'internaliser tous les points réglementaires et sanitaires.

Le E-catalogue :

Il contient en 2015 environ 900 références produits et 200 structures ou groupements de producteurs.

Les commandes peuvent être passées après inscription de l'acheteur sur le site www.resalis.com et validation de son profil utilisateur. Ces commandes peuvent être différées dans le temps (prise en compte des congés scolaires et des jours fériés)

Idem pour les producteurs : ils peuvent s'inscrire, signaler leurs produits à vendre et déclarer/actualiser les volumes disponibles à tout moment. Ils peuvent mettre en ligne des produits en promotion.

RESALIS donne la possibilité pour l'acheteur :

> de commander 2 fois par semaine (en semaine N-1/N0 du jeudi 15h30 au lundi 15h30 et en semaine N0 du lundi 15h30 au jeudi 15h30) ;

> d'être livré 2 fois par semaine (en semaine N+1 / les mardi avant 12h00 et les jeudi avant 12h 00).

Le système de commande en ligne est adapté pour tous types d'acheteurs et donc tous types de budgets (selon logistique collaborative de dégroupage des commandes mise en place par les territoires). La notion d'équité permet de raisonner les coûts logistiques entre les acteurs (De 25 repas jour à 1 000 repas jour).

F. Lherbier, partenaire de Restau'Co et développeur d'outils en ligne

Pour connaître la demande en produit de proximité, encore faut-il que les acteurs potentiels de la demande aient les moyens de faire connaître les données associées à leurs besoins. Autrement dit, il est important qu'ils aient accès à des moyens ou des outils leur permettant de recueillir, de stocker et de diffuser de manière simple et efficace ces données, mais également de manière centralisée pour que l'ensemble de ces données puissent être agrégées, traitées et structurées afin de présenter un état global de la demande reflétant de manière la plus proche possible la réalité du marché à un instant T sur une période et un territoire donnés. Et pour ce faire, il est également nécessaire que les données puissent être recueillies auprès de tous les acteurs de la chaîne alimentaire (restauration collective ou commerciale, consommateurs, producteurs transformateurs, commerces, etc.).

C'est dans cet objectif que les outils en ligne proposés sur Restauco.fr, Mon-Resto-Durable.com et Localiments.com ont été conçus en partenariat avec Restau'Co qui représente les acteurs de la restauration collective en gestion directe.

Ainsi, ces outils permettent de recueillir et de diffuser les informations qui portent sur les caractéristiques concernant à la fois les acteurs eux-mêmes (localisation, catégorie, clients) et les produits demandés (quantité, qualité, etc.).

L'ensemble des informations ainsi recueillies et agrégées permettent aux fournisseurs (producteurs, transformateurs et distributeurs) de connaître plus précisément l'état du marché lié à la demande et donc de se structurer en conséquence afin d'adapter au mieux l'offre à la demande. Ainsi, Restauco.fr, Mon-Resto-Durable.com et Localiments.com peuvent donc constituer des ressources d'informations pour connaître la demande en produit de proximité, notamment en restauration collective.

À retenir :

- > De nombreuses **fonctionnalités** peuvent être envisagées : il faut penser à ce qu'elles impliquent tant techniquement que financièrement pour les rendre fonctionnelles. Rien ne sert de développer une fonctionnalité non exploitable.
- > Chaque système d'information est à **adapter aux spécificités locales**.
- > Lors du **référencement** de l'offre, il est important de vérifier que le fournisseur puisse répondre positivement aux commandes (volumes, logistique, etc) au risque d'une perte de crédibilité et d'efficacité de l'outil.
- > La conception d'un système d'information doit faire l'objet d'un marché public et donc d'un **cahier des charges des clauses techniques**. Il peut être abordé hors marché pour poser les bases. La prolongation du développement informatique doit s'opérer dans le temps et donc sur plusieurs années.
- > Attention à **être en mesure d'intégrer les besoins nouveaux** qui apparaissent et pour lesquels des évolutions techniques sont nécessaires. De plus il arrive que l'on ait à changer de stratégie au fil du temps du fait de la réactivité ou la non réactivité de certains acteurs.
- > Un **budget de 30 à 50 K€ annuel** est à prévoir sur plusieurs années pour la conception d'un outil performant.
- > Ne pas oublier de penser à l'**actualisation** des bases de données et des diverses pages du site.
- > Prévoir des indicateurs d'**évaluation** de l'outil.
- > Penser à la **mise en synergie** avec d'autres projets similaires.

RÉFLÉCHIR À LA MISE EN PLACE D'UNE LOGISTIQUE DE PROXIMITÉ

1. La logistique comme point de vigilance technique majeur

La logistique est l'un des points de vigilance techniques majeur dans la mise en œuvre d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité en restauration collective. Cette fiche permet d'appréhender les problématiques liées à cette thématique pour un porteur de projet souhaitant s'engager dans l'approvisionnement de proximité et de qualité. Elle propose également des ressources pouvant apporter des éléments de réponse aux différents points de vigilances notifiés.

La logistique se définit comme un processus de gestion, de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sens large. La logistique fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'information ainsi que des moyens. Ainsi, pour gérer une organisation logistique, il est nécessaire de s'intéresser aussi bien aux flux d'informations (bon de commande, transmission de la commande, etc) qu'aux flux physiques (organisation du ramassage, etc).

Différentes organisations de la chaîne logistique sont envisageables⁴, selon les intermédiaires intégrés. En effet, différents prestataires peuvent intervenir dans une chaîne logistique :

- > les commissionnaires de transport (organiseurs de transport sous leur propre nom) ;
- > les transporteurs (entreprises commerciales de transport de marchandises) ;
- > les transitaires (entreprises mandatées assurant la continuité du transport) ;
- > les prestataires logistiques pour compte d'autrui (les logisticiens distinguent les prestataires « 3PL » qui réalisent certaines prestations comme le transport ou l'entreposage et les prestataires « 4PL » qui coordonnent l'ensemble de l'activité logistique en confiant à des sous-traitants) ;
- > le fournisseur/distributeur lui-même, en compte propre.

De même, le transport de marchandises peut se décomposer en différentes étapes :

- > l'enlèvement chez le producteur (ou via des points de massification de flux de producteurs) ;
- > le passage à quai (ou « cross-docking »), qui permet un changement de véhicule avant distribution sans opération de stockage. Cette étape est associée à une opération de préparation de la commande client ;
- > la distribution : le transport du dernier kilomètre au client final.

4) Source : cahier technique n°4-projet RESALIS

Ainsi, les différentes étapes de transport sont à réfléchir également car peuvent être réalisées par différents prestataires ou par le même prestataire. Les coûts de chaque étape sont variables et dépendent des volumes.

Enfin, pour le stockage, il existe différents modes ou « spécialisations » qui ont pour objectif de gérer sur un même lieu des produits présentant des caractéristiques logistiques similaires :

- > la spécialisation par famille de produits (épicerie, DPH, liquide, etc) ;
- > la spécialisation par format (en fonction de la taille de client final) ;
- > la spécialisation par taux de rotation ;
- > la spécialisation par origine des flux ;
- > la spécialisation par saisonnalité.

Lors de la conception du projet de plate-formes, il peut être utile de réfléchir, à son échelle, aux modalités de stockage optimales des produits. Bien entendu, certaines spécialisations ne concernent pas l'approvisionnement de proximité et de qualité (par exemple, la saisonnalité n'est pas pertinente étant donné que tous les produits sont de saison).

Aux côtés des flux amont (du producteur à la plate-forme), internes à la plate-forme et aval (de la plate-forme à la restauration collective), un troisième flux est à considérer : le flux inverse. Ce flux regroupe les produits invendus ou défectueux non acceptés par le restaurant collectif. De même, les produits comme les rebuts, rejets et emballages font partie de ce flux retour.

Cette description des différents modes d'organisation des chaînes logistiques permet d'identifier les questionnements à avoir lors de la conception de son organisation logistique.

2. Les clefs méthodologiques pour réfléchir à sa logistique de proximité

Pour mettre en place une logistique de proximité, une stratégie visant le court, moyen et long terme peut être élaborée. Ces différents horizons permettent de composer avec l'existant et de se lancer dans l'action rapidement. Tout ne peut se faire en une seule fois mais il est important de pouvoir débiter le projet, pour pouvoir ensuite faire évoluer le dispositif mis en place (points de massification, point de dégroupage, intégration de nouveaux acteurs, etc). Pour se lancer dans la réflexion sur la logistique d'approvisionnement, il est nécessaire de connaître le périmètre concerné par le projet, le nombre et la localisation des différents acteurs concernés, ainsi que le type de produits à transporter.

► Dans un objectif d'assurer une logistique de proximité, je dois me questionner sur :

➔ Gérer les flux d'information⁵ :

- > Comment gérer la création de bons de commande/ bons de livraisons/ étiquettes/ facturation ?
- > Comment gérer la prise de la commande/ La transmission de commande/ La confirmation de la commande ?
- > Comment gérer la transmission des informations au transporteur s'il est externalisé ?
- > Comment gérer les relances de paiements/ Les rectifications de bon de livraison ?
- > Comment gérer les regroupements de producteurs pour répondre à une demande ?

Il se peut que les productions d'un seul producteur ne suffisent pas en volume, à satisfaire la demande du client. C'est d'ailleurs l'un des avantages de la plate-forme que de pouvoir regrouper l'offre dans cet objectif. Néanmoins, d'un point de vue administratif, cela nécessite certaines pratiques spécifiques pour répondre aux besoins du client pour lui fournir les informations sur la provenance de son offre.

- > Comment gérer les pénuries ?

Il peut arriver qu'un produit vienne à manquer à cause d'un événement climatique par exemple. Il faut réfléchir en amont aux moyens de fournir la demande, malgré cet événement, chez un autre producteur. En effet, la restauration collective a des exigences fortes sur ses commandes car peut difficilement s'adapter dans ses menus.

➔ Gérer les flux physiques⁶ :

- > Comment gérer l'organisation du ramassage ?

La première étape pour fournir les différents clients peut être de collecter l'ensemble des productions commandées chez les différents fournisseurs. Cela nécessite une organisation des flux de camions, de leur chargement et du personnel mobilisé dans cette étape.

- > Comment gérer les flux d'emballage ?

- > Comment gérer l'allotissement et le chargement des camions ?

Bien allotir ses produits est essentiel pour répondre précisément aux commandes passées. Un autre aspect auquel il faut penser est la répartition des différents lots dans les camions (matériel de chargement, personnel, volume, etc).

- > Comment gérer les stocks, les ruptures de stocks, les défaillances producteurs ?
- > Comment gérer les retours de produits non conformes, les coûts induits ?
- > Comment réfléchir au chiffre d'affaires par camion en fonction des produits ?

Pour assurer la rentabilité de chaque tournée de ramassage ou de livraison, il faut penser à bien répartir les différents lots pour obtenir une valeur ajoutée suffisante par camion. Par exemple, un camion chargé entièrement de produits maraîchers va occuper un volume important du camion pour une valeur ajoutée totale relativement faible. Par contre, si l'on associe au chargement des produits laitiers ou carnés, cela permettra d'augmenter la valeur ajoutée du camion.

- > Comment gérer la tournée de livraison ?

- > Comment choisir ses véhicules et entrepôt : investir, appel à un tiers ou louer ?

5) Source : realisab : guide « comment favoriser une logistique de proximité » 2014

6) Source : realisab : guide « comment favoriser une logistique de proximité » 20146)

Plusieurs solutions existent pour le choix des équipements. Ces solutions peuvent d'ailleurs être tour à tour mobilisées au cours de la vie du projet ou en fonction des besoins. Elles n'ont toutefois pas le même impact en termes de coûts et sont ainsi à rationaliser en amont.

> Comment gérer les anomalies et les dysfonctionnements ?

Ce dernier point est essentiel pour maintenir la légitimité et la confiance des clients.

Initier des synergies entre outils existants³

> Quelle est la situation actuelle en matière d'approvisionnements ?

Ce dernier point est essentiel pour maintenir la légitimité et la confiance des clients.

🔗 Initier des synergies entre outils existants⁷

> Quelle est la situation actuelle en matière d'approvisionnements ?

- Quels sont les acheteurs publics, privés ?
- Quels sont les fournisseurs ?
- Comment est organisé le marché ?
- Qui commande ?
- Qui livre ?
- Circuits des commandes ?
- Circuits de denrées ?
- Circuits financiers ?

> Quel va être l'impact d'une nouvelle organisation ?

Suite à ce premier constat, un porteur de projet peut choisir de s'appuyer sur les acteurs de la logistique déjà présents sur le territoire. Pour coordonner leur action, plusieurs questions de logistique se posent :

> Comment mutualiser les transports et stock ?

> Comment partager les informations sur la demande (besoins) et sur l'offre (disponibilité) ?

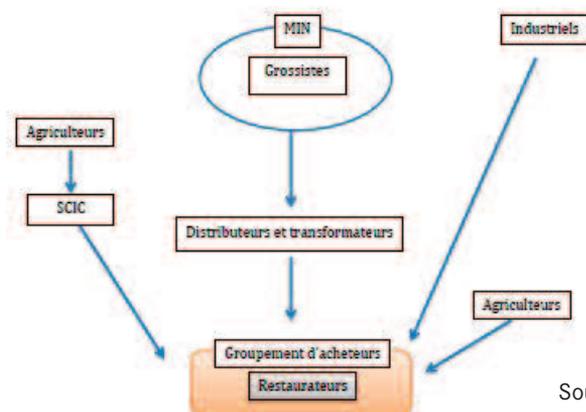
> Comment mettre en commun les savoirs faire des différents maillons de la chaîne logistique ?

> Comment adapter les moyens de livraison et de stockage à l'approvisionnement de proximité et de qualité ?

> Comment gérer les partenariats d'approvisionnement hors périmètre territorial (complément de gamme hors périmètre choisi) ?

> Comment conjuguer ces partenariats avec l'existant ?

Schéma d'approvisionnement pour la restauration collective



Source : E. Lepêcheur, Restau Co

7) Source : cahier technique n°4-resalis

À retenir :

- > La gestion des coûts logistique est la clef de voûte de la rentabilité d'une plate-forme. Le coût logistique peut rapidement augmenter et mettre en péril le projet.
- > La contractualisation est un levier important de structuration de l'offre et de la demande, et de gestion des coûts.
- > Attention à la législation sur le transport : un producteur ne peut pas transporter la marchandise d'un autre.
- > Agrément des entrepôts : attention à la définition des termes, certains lieux de stockage doivent recevoir un agrément (cf fiche sanitaire).
- > Le plus difficile reste la distribution chez le client qui a souvent l'habitude de commander de petites quantités. Voir le cahier technique « logistique resalis ». Des logistiques collaboratives doivent donc être déployées pour permettre aux petites structures de la restauration collective d'être livrées sans pour autant payer des coûts de transport importants.
- > Ne pas négliger les flux retour (gestion des non conformités).
- > La massification de l'offre n'est pas la seule solution, il est important de conjuguer différentes solutions en tenant compte de l'existant.
- > Limiter les jours de ramasse et de distribution.
- > Diversifier les familles de produits.
- > Imposer un point minimal de commande.
- > Responsabiliser les acteurs à chaque commande et les suivre dans le temps.
- > Intégrer un système de facturation et de suivi des colis.
- > Avoir une base de données fournisseurs fiables (numéro d'agrément, SIRET, RIB, IBAN).

3. Les ressources mobilisables pour la mise en place d'une logistique de proximité

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
	Fnab et gabnor 2015	Guide : pourquoi et comment impulser des pratiques logistiques collaboratives entre producteurs ?	http://www.fnab.org/index.php/se-former-sinformer/nos-publications/796-guide-pourquoi-et-comment-impulser-des-pratiques-logistiques-collaboratives-entre-producteurs-
Méthodologie pour optimiser sa logistique d'approvisionnement	REALISAB 2014 Organiser une logistique collective de proximité	Guide pratique et opérationnel d'une trentaine de pages sur la mise en place d'une logistique d'approvisionnement de proximité	Chambre Agriculture de Franche-Comté
	Resalis	Cahier technique 4 : Vers une démarche de logistique collaborative	http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_4.pdf
	CASDAR 2013 Sentinelle Lancer une plateforme d'approvisionnement pour la restauration collective	Fiche de 3 pages sur la mise en place de la logistique d'approvisionnement de proximité	http://www.agriproxi.net/IMG/pdf/sentinelle_guide_plateforme_rhd_2012.pdf
	REALISAB 2014 fiche conseil « transport »	Peut-on livrer des produits fermiers en restauration collective avec tout type de véhicules ? Plusieurs producteurs/opérateurs peuvent-ils se regrouper pour mutualiser le transport ? Quelles sont les bases à connaître pour faire appel à un prestataire de transport ?	http://www.franche-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/1.%20Outils%20pour%20les%20agriculteurs%20et%20les%20filieres%20agricoles/1.4_Transport.pdf
	REALISAB 2014 fiche conseil « administration des ventes »	Pour vendre à la restauration collective, faut-il produire des documents spécifiques ? Si oui lesquels ? Cette fiche présente les documents nécessaires à la vente : ceux obligatoires, mais aussi ceux qui présentent un réel intérêt pour le suivi et la gestion de vos ventes.	http://www.franche-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/1.%20Outils%20pour%20les%20agriculteurs%20et%20les%20filieres%20agricoles/1.1_Administration_des_ventes.pdf

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Appui technique (aide financières ou matérielle, conduite de projet)	GAB et GRAB	Appui technique	http://www.repasbio.org/les-groupements-du-reseau
	Chambre d'agriculture	Mise à disposition ETP	-
	CIVAM	Appui technique	-
	Collectivités	Mise à disposition en nature (locale, ETP, véhicule, etc) Partage d'expérience	-
	Distributeurs	Prêt de surface de stockage	-
	Logisticiens : laboratoire GSCOP	Optimisation logistique. Stage, travaux de recherche, études	-
	Entreprises de transport	Peuvent renseigner sur l'organisation logistique appropriée	-

CONNAÎTRE LES RÈGLES DE LA COMMANDE PUBLIQUE ET PRIVÉE

1. Le code des marchés publics n'est plus un frein aux achats de proximité

Le code des marchés publics a longtemps été considéré comme le principal frein à l'approvisionnement de proximité et de qualité. Néanmoins, les évolutions législatives récentes de ce code (2011 et 2014) facilitent la sélection de fournisseurs locaux. Toutefois, quelques points sont à appréhender pour permettre cet approvisionnement de proximité et de qualité.

2. Les clefs méthodologiques pour se renseigner sur les règles de l'achat public

➡ Se renseigner sur les seuils et procédures de marchés publics

Il existe différents seuils (montant d'achat) pour lesquels les procédures changent. Des obligations de publicité et de mise en concurrence apparaissent par exemple dès lors que le marché dépasse le premier seuil.

➡ Se renseigner sur les formes juridiques de marchés de produits alimentaires

Il existe en effet différentes formes de marchés : le marché négocié, le Mapa (marché à procédure adaptée), l'appel d'offre et l'accord cadre.

➡ Se renseigner sur la rédaction d'appel d'offre pour permettre la sélection de fournisseurs de proximité

Il existe différentes astuces pour permettre la sélection de fournisseurs de proximité : la négociation, l'allotissement des marchés, la contractualisation de chaque lot échelonnée dans le temps, le choix de critères de sélection des candidatures et d'attribution du marché appropriés, le choix de conditions d'exécution du marché appropriées, le choix de marchés multi-attributaires.

À retenir :

- > Les évolutions récentes du code des marchés publics permettent la sélection de produits de proximité.
- > De nombreuses formations offrent la possibilité de se former à la rédaction d'appel d'offre et le choix des critères favorisant l'achat de proximité.
- > Contrairement à ce qui est souvent pensé, le code des marchés publics permet de prévoir une substitution d'un produit par un autre.

3. Les ressources que je peux mobiliser pour connaître la réglementation de l'achat public

Ressources	Structure à l'origine	Description	Où se procurer la ressource ?
Méthodologies pour s'approvisionner en produit de proximité dans le respect du code des marchés publics	MAAF 2014 Favoriser une restauration collective de proximité et de qualité	Guide méthodologique en pdf (format A5) à destination des acteurs de la restauration collective publique et entreprises impliquées dans la RHD	http://agriculture.gouv.fr/approvisionnement-local-restauration-collective
	DRAAF Rhône-Alpes et Corabio 2013	Fiche pratique « Collectivités en gestion directe : Comment introduire des produits biologiques locaux dans votre commande publique ? »	http://www.corabio.org/images/rubriques/proposer-produits-bio/FICHE_REDIGER_UN_MARCHE_PUBLIC_2012.pdf
	DRAAF Rhône-Alpes et Corabio 2013	Fiche « Rédiger un appel d'offre pour une délégation de service public (DSP) intégrant une offre régulière en produits biologiques locaux »	http://www.corabio.org/images/rubriques/proposer-produits-bio/7_R%C3%A9diger_un_appel_doffre_bio_pour_une_DSP.pdf
	DRAAF Rhône-Alpes et Corabio 2013	Fiche « Analyser les réponses à un appel d'offre pour une délégation de service public (DSP) intégrant une offre régulière en produits biologiques locaux »	http://www.corabio.org/images/rubriques/proposer-produits-bio/8_Analyser_les_r%C3%A9ponses_%C3%A0_un_appel_doffre_bio.pdf
Méthodologies pour s'approvisionner en produit de proximité dans le respect du code des marchés publics	CASDAR-2013-Sentinelles Lancer une plateforme d'approvisionnement pour la restauration collective	Fiche d'une page à l'intérieur du guide pour présenter les différentes astuces pour intégrer des produits de proximité en restauration collective	http://www.agriproxi.net/IMG/pdf/sentinelles_guide_plateforme_rhd_2012.pdf

Apport de la ressource physique ou virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
	REALISAB-2014 Fiche conseil « marchés et contractualisation »	Si j'introduis du produit local dans les restaurants collectifs, est-ce que ma collectivité sera en règle par rapport aux marchés publics : égalité de traitement des candidats, transparence des procédures ? Comment puis-je m'y prendre ?	http://www.franche-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/2.%20Outils%20pour%20les%20restaurations%20collectives/2.3_Marches_et_contractualisation.pdf
	Pays de Loire	Achat public en restauration collective	http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=64&ved=0CDIQFjADODw&url=http://pay-sdelaloire.e-lyco.fr/lecture-Fichiergw.do?ID_FICHIER=4518&ei=oYvsVPd8ybRpx_eAsAc&usg=AFQjCNExldlexFswsKmpqu-greu0x_a3B-Q&bvm=bv.86475890,d.d2s
Textes utiles	Code des marchés publics	Évolution de l'article 53 le 25 août 2011 Dernière évolution en 2014 : 3 directives européennes en attente d'application en France	-
	Circulaire du 14 février 2012 relative au Guide de bonnes pratiques en matière de marchés publics	Information sur l'achat de proximité	http://www.legifrance.gouv.fr
Informations actualisées sur les achats publics	Site web actualisé du ministère de l'économie et des finances	Information sur les marchés publics	http://www.economie.gouv.fr/daj/marches-publics

CONNAÎTRE LA RÉGLEMENTATION SANITAIRE

1. Avoir une meilleure connaissance des contraintes sanitaires de chacun

Pour approvisionner la restauration collective, les fournisseurs se doivent de se conformer à une réglementation sanitaire stricte, qui peut varier en fonction du statut de la cuisine et du produit. Pour travailler ensemble, il est important que chaque acteur prenne conscience des contraintes sanitaires de chacun..

2. Les clefs méthodologiques pour connaître la réglementation sanitaire

Différents guides présentent la réglementation sanitaire en vigueur et les contraintes et obligations des producteurs et gestionnaires de restauration collective. Cette réglementation étant évolutive, il conviendra toutefois de se rapprocher de la DDPP du département pour toutes questions relatives à cette réglementation.

À retenir :

- > Certains produits sont considérés plus à risques que d'autres. Les produits d'origine animale doivent ainsi répondre à des critères plus spécifiques qui peuvent devenir des freins pour l'approvisionnement local.
- > Des dérogations à l'agrément sont possibles selon la distance entre le fournisseur et le lieu de livraison et selon les volumes commercialisés.
- > La réglementation sanitaire pouvant évoluer, il est conseillé de prendre contact avec la DD(CS)PP du département.

3. Les ressources mobilisables pour mieux connaître la réglementation sanitaire

Ressources	Structure à l'origine	Description	Où se procurer la ressource ?
Méthodologie	DRAAF Rhône Alpes Fiches réglementaires : Approvisionnement d'un restaurant collectif	Information sur la réglementation sanitaire à respecter en restauration collective	http://draaf.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/Fiches-reglementaires-production
	REALISAB-2014 Fiche conseil « réglementation sanitaire »	Le guide expose les contraintes sanitaires spécifiques pour approvisionner la restauration collective	http://www.france-comte.chambagri.fr/fileadmin/images_docs/images_docs_contenu/espace-pro/Fili%C3%A8res_diversification/Circuits_courts/1.%20Outils%20pour%20les%20agriculteurs%20et%20les%20filieres%20agricoles/1.3_%C3%A9glementation_sanitaire.pdf
	Agrilocal22	Série de 3 guides selon le statut de la restauration collective (agrément CE, dérogation à l'agrément et sans agrément)	http://www.agrilocal22.com/liste-actualites
Texte utile	DGAL	Arrêté du 21 décembre 2009 relatif aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaire en contenant et sa note de service du 8 mai 2012	http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/DGALN20128054Z_cle878738.pdf
Appui technique et informations disponibles	Chambre d'agriculture		http://www.vienne.chambagri.fr/diversifier-mon-exploitation/reglementation-sanitaire-en-circuits-courts.html
	DDPP		

APPRÉHENDER LES COÛTS ENGENDRÉS PAR L'APPROVISIONNEMENT DE PROXIMITÉ ET DE QUALITÉ POUR LES DIFFÉRENTS ACTEURS

1. Prendre en charge le surcoût

Introduire des produits de proximité en restauration collective peut générer des surcoûts aussi bien pour les restaurants, que pour les fournisseurs et les collectivités ou autres organismes de soutien des projets.

Cette fiche propose de donner quelques repères pour réduire ces surcoûts.

Le prix des produits en restauration collective est un élément décisif car les budgets dévolus à la nourriture sont strictement encadrés et ne doivent pas dépasser certains montants.

4 grands postes constituent le coût complet d'un repas :

- > le poste DENREES qui représente 25 % du coût du repas ;
- > le poste RESSOURCES HUMAINES 45 % du coût du repas ;
- > le poste FONCTIONNEMENT, entretien et maintenance (8%) ;
- > le poste INVESTISSEMENT : bâtiment et équipement (21%).

Pour assurer une bonne maîtrise des coûts en restauration collective, il convient d'agir concomitamment sur ces 4 postes. En effet, il est possible d'éviter une hausse du coût global du repas en faisant des économies sur l'ensemble des postes de dépenses. Une bonne connaissance des contraintes et difficultés que génère l'introduction de produits locaux et de qualité permettra de trouver les solutions les plus adaptées, les plus efficaces. Cela supposera de repenser certaines organisations et impliquera des changements de pratiques.

2. Les clefs méthodologiques pour gérer le surcoût potentiel

Une bonne connaissance de son outil de production et un dialogue régulier avec l'ensemble des personnes concernées sont deux fondamentaux à compléter par une bonne connaissance de l'offre locale.

Pour limiter la répercussion du coût matière sur les repas, il est nécessaire de raisonner sur l'ensemble des coûts de manière analytique.

➔ Maîtriser le coût matière

Maîtriser le coût matière peut se faire en adaptant sa politique d'achat, en ajustant les rations et l'équilibre des repas et en diminuant la part des déchets alimentaires produite dans la phase de préparation et de distribution en restauration collective, sachant qu'en moyenne 30 à 40% de la quantité des produits finissent à la poubelle.

➤ Adapter sa politique d'achat

- L'achat de matières premières locales peut donner lieu à une limitation des intermédiaires et à une négociation des prix. Structurez vos approvisionnements, planifiez vos commandes très en avance. Cela permettra à vos fournisseurs d'anticiper, vos relations commerciales n'en seront que meilleures et vous optimiserez vos coûts logistiques et matière. Augmentez les quantités commandées. Plus vos commandes seront régulières et fréquentes meilleurs seront les tarifs auxquels vous pourrez négocier vos produits. Devenir un client régulier de votre fournisseur vous permettra probablement aussi de devenir prioritaire dans le traitement des commandes.

- Pour maîtriser le coût matière, il est possible d'agir sur l'ajustement des quantités, ratios et grammages en fonction des convives, sur l'équilibre des repas et menus. Maîtriser le coût matière peut se faire également en diminuant le choix de plats offerts aux convives, notamment les périphériques.

Si le respect de la saisonnalité peut permettre d'améliorer significativement la qualité de certains produits (fruits, légumes) une programmation des achats dans le respect des saisons et des rythmes de production ira dans le sens d'une meilleure maîtrise des coûts d'approvisionnement. L'élaboration de menus en concertation avec les producteurs s'est révélée positive dans certains projets.

La qualité présente de pistes d'économie importantes dans le coût repas. Une viande de qualité par exemple va perdre moins d'eau lors de sa préparation en cuisine qu'une viande engraisée aux granulées. Selon ce calcul, le prix de la viande de qualité peut revenir à moins cher.

➤ Lutter contre le gaspillage alimentaire

De manière générale, la restauration collective dans sa diversité génère moins de pertes et gaspillages par convive à chaque repas (167g/pers/repas), que la restauration commerciale (211g/pers/repas). Les denrées les plus souvent perdues ou gaspillées dans les métiers de la restauration sont le pain (quand il est servi à volonté en libre service), les crudités, les accompagnements à base de légumes (restauration collective scolaire) et les desserts (ex. yahourts).

Le gaspillage alimentaire a lieu tout au long de la chaîne de la préparation à la consommation et représente un impact économique et environnemental important. Le gaspillage alimentaire dans la restauration collective survient principalement autour de trois phases critiques - en amont du repas (préparation : nettoyage, épluchage, etc. engendrent des pertes inévitables), au cours du service (retour plateaux) et en aval du service (gestion des surplus). Toutefois, une des principales difficultés pour les professionnels est de pouvoir estimer le nombre de convives et donc les quan-

tités de denrées à préparer. Lorsque les effectifs prévus sont supérieurs aux effectifs réels, c'est autant de gaspillage alimentaire potentiel en fin de service.

Des solutions pour réduire le gaspillage existent, elles consistent notamment en des actions de sensibilisation à l'attention des convives et de l'ensemble des acteurs de la restauration collective.

La sensibilisation et l'éducation à l'alimentation dans un projet relatif à la prévention du gaspillage alimentaire constitue un élément clé, car il est constaté que la majorité du poids des déchets en fin de service provient de plats et de produits (pain, produits laitiers, fruits, etc.) non consommés, ou consommés partiellement. L'implication des professionnels de la restauration collective est également une garantie de réussite. La multiplicité des entrées que recouvre le gaspillage alimentaire nécessite de mobiliser les personnes concernées et favoriser leur adhésion au projet.

La phase de diagnostic est là aussi une étape importante dans la mise en place d'une démarche de réduction du gaspillage alimentaire, permettant de mieux appréhender le comportement des convives, mais également de mieux connaître pour les professionnels de la restauration, les contraintes spécifiques de chacun, les compétences et savoir-faire à valoriser.

Une évaluation fine des besoins est un levier important à la réduction du gaspillage alimentaire. Cette évaluation doit porter tant sur les profils des consommateurs, le nombre de repas à prévoir que sur les professionnels de la restauration.

Enfin, une bonne connaissance de l'environnement législatif doit permettre aux acteurs une bonne gestion de leurs surplus (modalités de don à des associations d'aide alimentaire, de valorisation en alimentation animale, de réutilisation, etc.)

➔ Renforcer et valoriser les compétences

Une démarche d'approvisionnement local et de qualité doit s'appuyer sur des moyens humains et des compétences solides en matière de produits, de pratiques d'achat, de gestion, de cuisine et d'animation.

Les ressources humaines représentent près de 50 % du coût complet d'un repas : il est donc essentiel de mener une réflexion sur ce poste, l'idée, n'étant pas de réduire les effectifs mais de trouver les pratiques et organisations permettant de préparer les repas dans de meilleures conditions, ou éventuellement de préparer plus de repas avec la même équipe.

L'adhésion au projet par l'ensemble du personnel, un renforcement des compétences, une organisation du temps de travail différente, l'acquisition d'équipements de travail adapté et permettront d'optimiser le temps de travail et donc de réduire son importance dans le coût du repas (logiciels de gestion).

➔ Adapter ses équipements

Il est à noter qu'il n'existe pas de matériels spécifiques pour développer l'approvisionnement en produits locaux. Mais force est de constater que des investissements d'infrastructures peuvent avoir un effet positif sur les coûts de fonctionnement (énergie) ou de personnel (augmentation du confort de travail, de l'efficacité, prévention des accidents ou maladies, etc.).

En choisissant des équipements et une organisation économe en énergie, en optimisant la gestion des déchets (valorisation des déchets organiques, papiers, cartons, réduction des emballages...)

Aussi, l'approche « coût » se raisonne sur l'ensemble des coûts de manière analytique (équipement, méthode de travail et fonctionnement, déchets, énergie, charges diverses, entretiens etc). Il ne faut pas négliger les bénéfices des circuits de proximité sur l'environnement et les aspects sociaux qui sont des postes dont les bénéfices ne sont pas toujours faciles à évaluer.

➔ Raisonner en coût global et à long terme :

Il est judicieux de raisonner en coût global pour la ou les collectivités : d'une part prendre en compte le "rendement matière" et les intérêts nutritionnels des produits locaux et de qualité et, d'autre part, prendre en compte des économies réalisées pour le territoire et dans la durée (emplois non délocalisables et développement économique, environnement et qualité de l'eau, santé, éducation, social, « image » du restaurant / de l'établissement, etc.). En raisonnant ainsi, on prend conscience que l'approvisionnement local et de qualité peut être finalement un « bon investissement », source d'économies.

À retenir :

- > Il n'y a pas forcément un surcoût selon le référentiel choisi.
- > La comptabilité analytique offre des solutions pour gérer les surcoûts.
- > En restauration collective, des astuces existent pour diminuer le coût global d'un repas (réduction de charge d'énergie, d'investissement, etc).

3. Les ressources mobilisables

Apport de la ressource	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Méthodologie	PNR Haut Languedoc-2011- Développer une restauration collective locale	1 fiche de 6 pages sur les solutions pour intégrer le coût d'une offre alimentaire de proximité et de qualité, méthodologie pour gérer la hausse du coût matière dans le cadre d'un approvisionnement local	http://www.parc-haut-languedoc.fr/vivre-le-parc/dynamiser-notre-vie-economique-et-sociale/economie-sociale-et-solidaire/dossier-technique-a-l-usage-de-la-restauration-collective-locale
	CARDAS-Sentinelle-2013 Lancer une plateforme d'approvisionnement local pour la restauration collective	Fiche de 2 pages sur les points de vigilance pour l'équilibre de son compte de résultat (calcul des marges, des charges etc)	http://www.agriproxi.net/IMG/pdf/sentinelle_guide_plateforme_rhd_2012.pdf
	Agrobiologie Poitou-Charente Guide d'approvisionnement bio et local en restauration collective	Paragraphe sur les astuces pour maîtriser les coûts matières en restauration collective	http://www.penser-bio.fr/IMG/pdf/Guide_d_a_pvisionnement_local.pdf
	REALISAB-2014 Fiche conseil « coût global d'un repas »	Si j'introduis du produit local dans les restaurants collectifs, est-ce que le coût des repas sera toujours accessible aux familles et à ma collectivité ?	http://www.franche-comte.chambagri.fr/espace-professionnel/diversification/projet-realisab/outils-en-telechargement.html
	REALISAB-2014 Fiche conseil « moyens humains et matériels »	Si j'introduis du produit local dans les cuisines, quelles seront les conséquences sur les investissements matériels et sur les organisations du travail des agents ?	
	REALISAB-2014 Fiche conseil « Politique alimentaire territoriale »	Existe-t-il des programmes de développement me permettant de mettre en place l'initiative dans ma collectivité ? Comment puis-je être à l'écoute des demandes de mes concitoyens dans mon service restauration ?	
	Resalis	Cahier technique 3 : Analyse du coût repas dans la restauration collective	
			http://www.resalis.com/sites/default/files/cahier_technique_3.pdf

Apport de la ressource	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
	FNAB	Plaquette pédagogique pour maîtriser son budget	http://www.repasbio.org/une-plaquette-pedagogique-pour-maitriser-son-budget
	ADEM Gironde	Cahier de préconisation pour réduire le gaspillage alimentaire en restauration collective	http://www.gironde.fr/upload/docs/application/save/2012-06/cahier_restaurant_collective_1806122_95p.pdf

ÉVALUER SON PROJET

1. L'importance de l'évaluation des projets

L'évaluation de projet peut s'effectuer en amont du projet (évaluation ex-ante) ou après sa mise en œuvre (ex-post). Elle permet de mesurer l'efficacité d'un projet par rapport à un critère donné et un destinataire.

Lorsque l'on évalue un projet il faut d'abord se demander le destinataire de cette évaluation (collectivité, fournisseur, plate-forme, etc) ainsi que l'impact que l'on cherche à évaluer (économique, social, environnemental, multi-critères, etc). La méthodologie adoptée pour l'évaluation diffère selon le destinataire et l'impact évalué. De même les résultats de l'évaluation pourront être différents selon le destinataire de l'évaluation.

Cette fiche se propose ainsi de donner les éléments clefs pour réfléchir à l'évaluation d'un projet d'approvisionnement de proximité et de qualité.

2. Les clefs méthodologiques pour évaluer un projet

Selon l'impact mesuré, différents indicateurs seront pertinents. Chaque indicateur doit être associé à une méthode de suivi (ou d'évaluation). Ce tableau donne des exemples d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour évaluer un projet :

	Mesure de l'impact environnemental	Mesure de l'impact économique	Mesure de l'impact social
Pour le fournisseur	Impact sur l'assolement et rotation des producteurs Impact sur la qualité des productions sur le territoire (Bio, SIQO, HVE, etc)	Évolution du revenu % de la vente à la resto co dans le CA des agriculteurs Conditions de fixation du prix de vente des produits	Valorisation des métiers de la production et de la transformation Renforcement du lien social avec l'aval de la filière et les consommateurs
Pour la collectivité	Impact sur le dégagement de GES	Valeur ajoutée globale produite sur le territoire grâce au projet	<i>Tous les critères mentionnés dans cette colonne pour les différents acteurs</i>

	Mesure de l'impact environnemental	Mesure de l'impact économique	Mesure de l'impact social
Pour le fournisseur		Évolution du revenu % de la vente à la resto co dans le CA des agriculteurs Conditions de fixation du prix de vente des produits	Valorisation des métiers de la production et de la transformation Renforcement du lien social avec l'aval de la filière et les consommateurs
Pour la collectivité	Impact sur l'assolement et rotation des producteurs	Valeur ajoutée globale produite sur le territoire grâce au projet	<i>Tous les critères mentionnés dans cette colonne pour les différents acteurs</i>
Pour le restaurant collectif	Impact sur la qualité des productions sur le territoire (Bio, SIQO, HVE, etc) Impact sur le dégagement de GES Nombre d'exploitations HVE ou sous une autre charte	CA du restaurant Surcoût calculé sur le coût global d'un repas coût d'un repas	Satisfaction des convives en restauration collective Valorisation des métiers Origine des différents produits préparés Santé des convives
Pour le projet	Nombre d'exploitations converties au bio Evolution du budget dédié à la dénitrification des zones de captage d'eau	Volumes et catégories de produits écoulés sur la plate-forme CA et résultats Nombre de contrats signés dans la durée avec des producteurs	Nombre de fournisseurs intégrés au projet Nombres d'exploitations concernées dans le territoire Nombre de restaurants collectifs intégrés au projet Nombre de contrats signés dans la durée avec des producteurs % de satisfaction de la demande permise par le projet Nombre d'installations de jeunes agriculteurs

Une évaluation du projet du point de vue de la collectivité permet de ne pas surestimer ses coûts globaux, de ne pas sous-estimer ses bénéfices, et ainsi de fournir des arguments aux décideurs politiques garants de l'intérêt général.

À retenir :

- > Ne pas négliger l'évaluation qui peut servir à justifier les subventions et investissements nécessaires au lancement ou à la pérennité du projet.
- > Des indicateurs différents sont à observer selon le destinataire de l'évaluation et l'impact que l'on souhaite mesurer.
- > Attention à choisir des indicateurs fiables, régulièrement renseignés.

3. Les ressources que je peux mobiliser pour réfléchir à l'évaluation

Apport de la ressource physique ou papier virtuelle	Structure à l'origine	Descriptif	Où se procurer la ressource ?
Réalisation d'étude et/ou d'évaluation de projet	Agrochimiste-département d'agriculture comparée	Évaluation économique de projet pour la collectivité – stages étudiants, travaux encadrés, travaux de recherche	Agrochimiste-FUR Agriculture Comparée
	La Fondation Nicolas Hulot (FNH) et le Réseau Restau'Co travaille aux côtés de Graines de Changement à la création d'une méthode d'accompagnement et de certification participative de la restauration collective responsable	À destination des restaurants collectifs en gestion directe, elle a vocation à accompagner les restaurants, les évaluer et les valoriser tout au long de leur démarche de progrès. Elle est basée sur un système participatif de garantie impliquant l'ensemble des acteurs de la filière et vise à initier et pérenniser des dynamiques collectives d'établissement et de territoires.	Expérimentée en région Île-de-France et Rhône-Alpes à partir de septembre 2014, cette méthode sera déployée dès 2015 sur l'ensemble du territoire français.
Argumentaire	REALISAB-2014 Fiche conseil « politique alimentaire territoriale »	Arguments en faveur de l'approvisionnement de proximité : impacts positifs sur les territoires	Chambre Agriculture Régionale Franche-Comté

CONCLUSION

Au regard de l'analyse de différents projets mis en œuvre sur les territoires et des échanges avec l'ensemble des membres du groupe de travail, il apparaît qu'un projet ne peut se résumer à l'outil de mise en relation de l'offre et de la demande. Pour que ce projet soit structurant et durable, à la fois pour les fournisseurs et pour les restaurants collectifs, les différents freins techniques exposés dans ce guide doivent être levés.

Chaque projet est spécifique à un territoire donné. C'est ainsi par l'innovation que les porteurs de projets pourront réellement mener une action sur leur territoire. Il n'existe pas de solution clef en main, reproductible à l'identique sur un autre territoire. L'innovation se situe aussi bien dans la gouvernance entre acteurs que dans les leviers aux freins techniques activés.

Ces projets demandent à être soutenus sur une durée plus ou moins longue. C'est grâce à l'**évaluation** et la **communication** de ces projets que ce soutien pourra être rationalisé, en fonction des retombées économiques, sociales et environnementales pour le territoire. C'est aussi sur la base des résultats d'évaluation que les différents acteurs concernés pourront se mobiliser. De plus, ces évaluations pourront permettre de définir des lignes méthodologiques pour le développement de projets aux retombées positives pour les territoires. Autant de bien faire, il convient également de le faire savoir et penser à la promotion des produits et à la valorisation des producteurs par un marketing adapté. Un plan de communication, une valorisation grâce à des actions partagées dans les structures amont (visite à la ferme) comme aval (menu à thème, présentation des produits, action de sensibilisation des convives) doit permettre de faire vivre cette démarche qui a sens si on lui donne une dimension humaine avec des liens relationnels qui permettent de consolider cette démarche dans le temps autour du produit et des producteurs mais aussi comprise par les acteurs qui utilisent ces produits (les cuisiniers).

Enfin, il apparaît que de nombreuses initiatives se développent, parfois sur un même territoire. Penser à leur **mise en synergie** autour d'une stratégie territoriale apparaît comme essentiel, d'autant plus sur des projets aussi complexes où la mutualisation des ressources et moyens représente un avantage significatif (notamment pour l'optimisation logistique).

REMERCIEMENTS

Ce guide a été élaboré grâce au travail mené avec l'Association des Régions de France, l'Association des Départements de France, l'Association des Maires de France, les Régions Aquitaine et Limousin, les Conseils départementaux de Dordogne et des Deux-Sèvres, Agrilocal, Resalis, Agores et l'agglomération de Valence, l'APCA, la FNAB, le SNRC, Restau'Co, Interfel, la FNCIVAM, Terres en Ville, et AgroParisTech, qui ont participé au groupe de travail organisé par le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt.



MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
DE L'AGROALIMENTAIRE
ET DE LA FORÊT