

Comprendre les SyAM et le rôle de ceux qui les portent.

Les partenaires



l'institut Agro
agriculture • alimentation • environnement



AgroParisTech
INRAE - CIRAD - MONTPELLIER - BORDEAUX - NANTES - TOULOUSE



Avec le soutien financier de

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRAE, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du **Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI)**



À LA RECHERCHE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DU MILIEU

Ce focus présente les premiers résultats de l'inventaire réalisé dans le cadre du projet SyAM

Il précise les interrogations qui ont motivé les enquêtes menées.

Il décrit la diversité des systèmes que nous avons analysés et la diversité des acteurs qui en sont à l'initiative,

■ CONTEXTE DE LA RECHERCHE

- Le projet SYAM est né de la rencontre d'interrogations portées par des acteurs du développement et des acteurs de la recherche au sujet d'un objet encore peu connu et difficilement identifiable que nous avons nommé « SYAM » pour Système alimentaire du milieu.
- En effet, peu avant le dépôt du projet, que ce soit du côté des acteurs impliqués ou encore des chercheurs mobilisés, un même constat avait été partagé au sujet des systèmes alimentaires localisés ou des circuits courts rencontrés en région Rhône-Alpes-Auvergne : un processus de « grossissement de ces circuits » et d'hybridation entre circuits courts et circuits longs était à l'œuvre depuis quelques années. Ainsi par exemple, pour approvisionner la restauration collective, des collectifs de producteurs tout comme des collectivités territoriales avaient fait le choix de développer des plateformes ou des légumeries, s'intercalant entre eux et leurs clients. Des agriculteurs s'étaient appuyés sur des opérateurs classiques des circuits longs, tels que des grossistes ou des abattoirs, tout en maintenant des discussions directes avec leurs clients et en cherchant à ne pas perdre la main sur le circuit ainsi constitué. De même, des industriels habituellement tournés vers les circuits longs avaient développé avec des agriculteurs des produits de haute qualité, fortement inscrits dans leurs territoires. Des enseignes de grande distribution avaient créé des espaces de vente de produits locaux, y compris en nouant des partenariats dans la durée avec des groupes de producteurs. Ainsi non seulement des agriculteurs et des consommateurs pouvaient être impliqués dans ces circuits mais aussi voyait-on d'autres types d'opérateurs manifester leur intérêt pour des partenariats avec des agriculteurs locaux en vue d'une distribution régionale, voire dans certains cas nationale.
- Ce processus peu étudié jusqu'alors méritait que l'on s'y intéresse pour mieux le comprendre mais aussi pour mieux l'accompagner, aider les acteurs de la région à se positionner et à prendre des décisions.
- En effet, toutes ces démarches posaient et posent encore de nombreuses questions. Sont-elles sources de création de valeur ? Quels en sont les risques pour les différents opérateurs ? Parvient-on à cumuler les avantages des circuits longs, comme les volumes élevés, et ceux attribués aux circuits courts, comme des prix rémunérateurs ? Sont-elles pérennes et à quelles conditions ? Et surtout, comment accompagner de telles initiatives ? Si les circuits courts commencent aujourd'hui à être bien connus, et l'accompagnement des porteurs de projets mieux maîtrisé, ces formes innovantes et complexes nécessitent d'être observées de près pour répondre à de telles questions.
- Observer ces formes innovantes oui, mais comment observer un objet dont on ne connaît pas les contours ? Comment repérer des SYAM dont on sait seulement qu'ils sont un entre-deux entre deux formes d'organisations, elles, bien connues des systèmes alimentaires ? Face à cette difficulté, nous avons fait le pari qu'une confrontation large avec les démarches innovantes que nous pouvions observer nous permettrait, dans un travail d'aller-retour entre théories et cas concrets, de mieux comprendre et définir notre objet. Dès lors, le choix s'imposait d'adopter une méthodologie inductive donnant une place importante au terrain. Avec une grille de lecture assez large (et quelques critères nous paraissant essentiels) nous sommes donc partis à la recherche de ces systèmes alimentaires hybrides, ni tout à fait circuits courts, ni tout à fait circuits longs. Ce premier travail a rapidement pris la forme d'un inventaire au sein duquel nous avons rencontré de nombreux acteurs locaux et tenté de reconstituer les circuits de commercialisation dont ils nous parlaient.
- C'est ce travail d'investigations préliminaires qui vous est présenté ici. Il prend la forme à la fois d'un fichier Excel dans lequel sont répertoriées l'ensemble des démarches que nous avons identifiées et d'un recueil de onze fiches plus élaborées et permettant une analyse plus poussée de la diversité des situations que nous avons croisées.

■ **SE DOTER DE QUELQUES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES POUR REPÉRER DES DÉMARCHES HYBRIDES.**

- Dans un premier temps, nous avons donc observé un ensemble vaste d'initiatives susceptibles d'incarner ce que nous nommons les SYAM. Mais comment choisir ces initiatives? Sur la base de quels critères? Sur ce point, le recours à la littérature scientifique nous a été d'une grande utilité. En plus des concepts de circuits courts et de circuits longs, de systèmes alimentaires alternatifs et conventionnels, déjà bien connus de notre équipe, nous pouvions nous référer également à tout un pan de la littérature américaine autour des travaux sur l'existence d'une «agriculture of the middle» vectrice de «values-based supply chains». Pour ces travaux, il s'agit d'étudier la création de valeur permise par l'interconnaissance entre producteurs et consommateurs et la reconnaissance des qualités environnementales et sociales des produits. Les monographies réalisées par les chercheurs américains nous donnaient également à voir des exemples de ces chaînes hybrides et nous permettaient d'appréhender certaines de leurs caractéristiques.
- C'est donc ainsi que nous avons pu identifier certaines caractéristiques a priori nous permettant de cibler les démarches à étudier.
- Ces caractéristiques sont détaillées dans le schéma ci-dessous.
- Une fois cette liste opérée, nous avons pu sélectionner des cas d'études intéressants en raison de leur proximité avec ces caractéristiques. Cela nous a amené à repérer des initiatives pour le moment peu étudiées et mal connues.
- Se confronter au terrain nous a également permis de questionner cette liste de caractéristiques et de lui donner un statut particulier. Plutôt que des éléments de définition, les éléments du cadran doivent être envisagés comme autant de questions. Voit-on véritablement se développer des formes de gouvernance renouvelées dans des circuits impliquant des intermédiaires dominant habituellement les filières? Les valeurs économiques, sociales et environnementales défendues sont-elles sources d'une plus grande pérennité des différents opérateurs?

Les SYAM sont des circuits intermédiaires entre circuits courts et circuits longs (plus nombreux opérateurs, capacité de volume et de développement sur les marchés, relocalisation de l'économie, réflexion sur les coûts et la logistique...)

Les SYAM donnent à voir une importance forte à la provenance de leur approvisionnement et favorisent la transparence des informations sur celui-ci tout au long de la chaîne

SYAM : Des relations renouvelées au service des entreprises et des territoires

Les SYAM promeuvent de nouvelles formes de gouvernance entre les opérateurs tout au long de la chaîne alimentaire (coopération et confiance, nouvelles relations clients/fournisseurs...) et créent de nouvelles proximités horizontales et verticales

Les SYAM véhiculent des valeurs économiques, sociales et environnementales qui participent à la viabilité des opérateurs inscrits dans ces systèmes (vertus et performances) et au développement des territoires

■ MÉTHODOLOGIE: LA RÉALISATION D'UN INVENTAIRE

- Ce travail d'inventaire a été réalisé en deux temps. La première année du projet, des étudiants de l'ISARA-Lyon ont rencontré plusieurs porteurs de démarches, ce qui leur a permis de décrire brièvement l'histoire et le fonctionnement de ce que nous imaginions pouvoir être des cas intéressants de SYAM. Cet inventaire a pu se poursuivre pendant la seconde année. En effet, au fur et à mesure que nous avançons, de nouveaux cas émergent et venaient questionner le concept de SYAM. A partir de l'ensemble de ces enquêtes, un fichier Excel décrivant l'ensemble des cas étudiés a été constitué (40 cas). Il présente un résumé de chacun d'eux et reste pour nous un outil modulable où de nouveaux cas peuvent venir s'inscrire.
- Pour entrer dans les démarches et les comprendre, nous avons interrogé l'acteur qui semblait en être à l'initiative. Afin d'appréhender la diversité des cas possibles, nous avons donc cherché à rencontrer des agriculteurs, des grossistes, des transformateurs, des distributeurs, des collectivités territoriales, des sociétés de restauration collective, des startups susceptibles d'être à l'initiative de ces cas qui nous semblaient être intéressants.
- Pendant la seconde année, une dizaine de cas a été sélectionnée et travaillée de façon approfondie, afin de déboucher sur des fiches descriptives de trois à cinq pages.
- Chacune des fiches est le produit de l'analyse d'un ou plusieurs entretiens avec des responsables de la structure rencontrée. Lors de ces entretiens, nous discutons avec nos interlocuteurs autour de différentes thématiques (les différentes étapes de structuration de la démarche, les différents circuits de commercialisation, les phases de stabilisation et les partenariats qui en débouchaient, les processus de formation du prix entre les différents opérateurs, les échelles d'actions, les processus de qualification des produits et de différenciation sur les marchés, le lien au territoire et aux collectivités en particulier...).

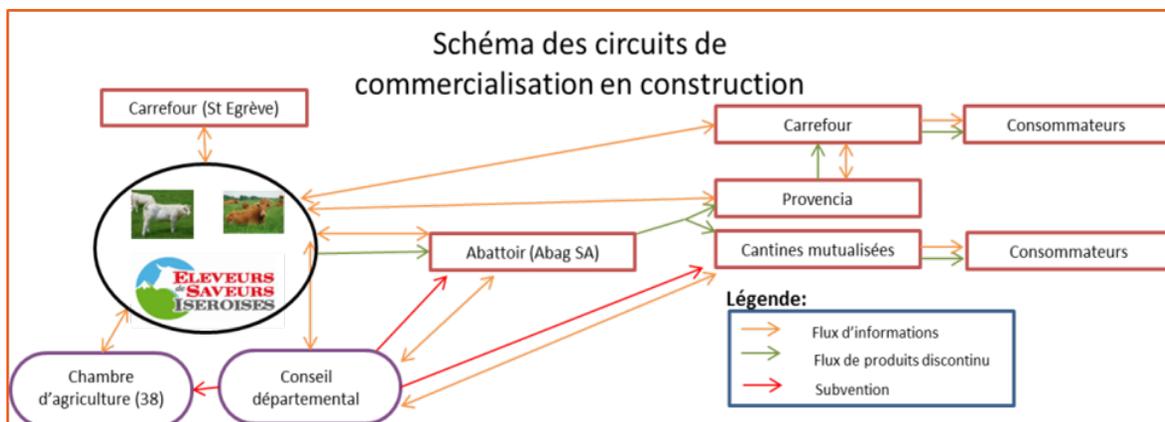


■ DES SYAM SOUVENT IDENTIFIABLES AUTOUR D'UN ACTEUR CENTRAL

- Au moment de l'écriture des fiches et de la mise en forme du travail d'analyse, nous avons rencontré une difficulté qui mérite d'être soulignée. Comment nommer les cas étudiés? Quels titres donner aux fiches? Travailler sur des SYAM n'est pas la même chose que de travailler sur un acteur isolé ou une organisation donnée. Notre ambition était de saisir les relations entre les acteurs, d'appréhender leur rôle respectif, de comprendre les formes de gouvernance établies au sein de chaque SYAM. Pour autant, malgré cette focale systémique, il est souvent possible d'identifier dans chaque SYAM un acteur particulièrement moteur ou central. C'est par exemple le cas du collectif Eleveurs de saveurs iséroises, à l'initiative de plusieurs circuits de commercialisation originaux impliquant également un abattoir, des bouchers, des supermarchés, etc., ou de la société de restauration collective Leztroy, à l'origine de plusieurs partenariats territoriaux. Ainsi, même si cela nous a semblé un temps réducteur, nous avons tout de même généralement décidé de nommer les SYAM par le nom de leur acteur central.
- Une autre difficulté a été que les SYAM sont liés les uns aux autres et un opérateur inscrit dans un SYAM peut également être inscrit dans un autre. Ce point est une conséquence de la nature systémique des phénomènes observés. Par exemple, si les plateformes et légumeries Recolter et AB Epluche méritent d'être analysées comme articulant autour d'elles une série d'acteurs dans deux SYAM singuliers, elles sont aussi des acteurs d'un autre SYAM que l'on peut identifier si l'on observe la politique du Conseil départemental de l'Isère et de la Communauté d'agglomération du pays voironnais en matière de restauration scolaire. Les histoires des SYAM restituées dans ces fiches se croisent souvent; nous en verrons les protagonistes passer de l'une à l'autre. Mais chacune des fiches apporte tout de même un éclairage spécifique.

■ PRÉSENTATION DES ONZE SYAM ÉTUDIÉS

- Il est possible de classer les onze fiches en cinq groupes, selon le type d'acteur qui a été à l'origine du projet. Cela reflète la diversité observable sur le terrain, mais cela est aussi le résultat des choix que nous avons faits au moment de sélectionner les onze cas. Par exemple, il existe en Auvergne-Rhône-Alpes beaucoup d'autres initiatives de producteurs visant à proposer une offre commune pour la restauration collective. Elles étaient aussi intéressantes que celles que nous avons retenues, mais nous avons préféré ne pas multiplier ces cas pour donner à voir des formes plus diversifiées de SYAM.
- Cinq fiches portent sur des SYAM initiés par des collectifs de producteurs. Dans ce premier ensemble, nous avons retenu le cas de la Coopérative laitière du Beaufortain. Il nous semblait intéressant de ne pas oublier dans notre recensement le monde coopératif, qui peut encore être un acteur moteur dans la constitution de relations renouvelées entre les acteurs des systèmes alimentaires. Deux fiches portent ensuite sur la création de filières territoriales de viande de qualité : la fiche consacrée à la filière 100 % charolais du Roannais et la fiche Eleveurs de saveurs iséroises. Dans les deux cas, des producteurs se sont réunis pour élaborer avec des transformateurs et des distributeurs des filières valorisant une viande locale et de qualité supérieure. Enfin, les fiches Recolter et Saveurs du coin restituent l'expérience de collectifs de producteurs qui ont investi dans une plateforme de distribution et qui commercialisent des produits locaux dans différents débouchés.



- Quatre fiches montrent que les autres opérateurs des filières peuvent aussi initier des SYAM. La fiche Leztrouy restitue le cas d'une société de restauration collective régionale particulièrement active dans l'utilisation de produits locaux et de qualité. Celle consacrée à la Fédération des marchés de gros de France et celle consacrée au MIN de Grenoble soulignent le rôle clé que peuvent jouer les grossistes. Enfin, la fiche Porc lourd restitue la création d'une filière de charcuterie haut de gamme initiée par une entreprise de salaison de la Loire.
- Deux fiches enfin témoignent de la capacité de collectivités territoriales à peser sur le développement de SYAM sur leur territoire. Nous restituons l'action du Conseil départemental de l'Isère dans le domaine de la restauration collective, en faisant un focus sur la cantine mutualisée de la Tour-du-Pin, et celle des communautés d'agglomération du Pays voironnais et de Grenoble agglomération dans la constitution d'une légumerie Isère à Saisonner - AB Epluche permettant la transformation et la vente de produits locaux à la restauration collective.
- La plupart des fiches sont structurées de la même façon. Nous commençons par décrire l'histoire du SYAM, en repérant quelques dates clés. Puis, nous décrivons son organisation. Pour beaucoup d'entre eux, prenant la forme de circuits complexes allant des producteurs aux consommateurs, nous insistons sur les enjeux de définition de la qualité, de détermination des prix et de satisfaction des contraintes logistiques. Nous donnons ensuite des éléments sur plusieurs caractéristiques centrales des SYAM : l'ancrage territorial, les valeurs partagées, la qualification des produits et les modes de gouvernance. Enfin, nous cherchons généralement à préciser ce qui nous paraît particulièrement innovant dans le SYAM étudié.

DES SUCCESS SYAM STORIES ?

- Lorsque nous avons rédigé ces fiches, nous avons volontairement mis l'accent sur des éléments qui nous paraissaient prometteurs en matière de renouvellement des relations entre acteurs des systèmes alimentaires, mais nous avons également restitué les difficultés rencontrées. Certaines fiches témoignent d'ailleurs bien de la fragilité de certains SYAM qui ne parviennent pas à stabiliser leurs débouchés ou à pérenniser leur modèle économique. Ce faisant nous poursuivons un double objectif. Premièrement, nous voulons à travers cet inventaire ouvrir le champ des possibles. Ces fiches rendent visibles les modes d'organisation originaux qui sont expérimentés et par là-même invitent à ne pas être pessimiste quant aux possibilités de développer des systèmes agricoles et alimentaires plus durables. Pour autant, à travers cette documentation, nous voulons aussi montrer que la mise en place de SYAM n'est pas un long fleuve tranquille. Elle induit de surmonter certains obstacles, de trouver des solutions face à des difficultés inattendues, de réorienter l'action en fonction des apprentissages opérés. A la suite de ces onze fiches, nous pourrions faire le point sur ces possibles autant que sur ces difficultés

Pour citer ce document :

Carole Chazoule, Ronan Le Velly, «la recherche des Systèmes alimentaires du Projet PSDR SYAM, janvier 2018.

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).

Laboratoires

- ISARA-Lyon - LER-Lyon 2
- SIGMA Clermont-Ferrand, UMR CNRS 6602
- Montpellier SupAgro - UMR-INNOVATION
- AgroParisTech - UMR METAFORT
- SADAPT, UMR INRA-Agroparistech - Paris Saclay
- Grenoble INP - UMR G-SCOP

Acteurs du développement

- Chambre d'Agriculture Régionale Auvergne Rhône Alpes
- Chambre d'agriculture de l'Isère
- Chambre d'agriculture du Rhône
- Chambre d'agriculture Savoie Mont Blanc
- Comité Auvergne-Rhône-Alpes Gourmand

Référent Acteur

- Laurent Joyet, Chambre régionale d'agriculture

lauren.joyet@aura.chambagri.fr

Référent Recherche

- Carole Chazoule, ISARA-Lyon

cchazoule@isara.fr

Plus d'informations sur

le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE L'ASSOCIATION DES ÉLEVEURS DE SAVEURS ISÉROISES



■ STRUCTURE

- L'association des Éleveurs de Saveurs Iséroises a été créée en novembre 2014. Elle regroupe 14 éleveurs bovins de race charolaise ou limousine. L'association a pour but de commercialiser la viande des éleveurs dans des circuits de proximité pour assurer aux adhérents une meilleure valorisation de leur production.
- Grâce à son récent développement, l'association a pu engager un technico-commercial à mi-temps. Les décisions sont toujours prises de manière collégiale lors de réunions réunissant tous les éleveurs de l'association.

Élément déclencheur

- L'association des Eleveurs de Saveurs Iséroises est la réponse à une demande formulée par plusieurs bouchers de la région Grenobloise. En effet, quatre bouchers « haut de gamme » se sont rapprochés du syndicat boucher qui a contacté la Chambre des Métiers de l'Isère. Après avoir précisé la demande des bouchers, la Chambre des Métiers s'est tournée vers la Chambre d'Agriculture qui s'est elle-même orientée vers les deux syndicats de races de bovins viande principaux de l'Isère (Charolais et Limousin).
- Plusieurs dizaines d'éleveurs ont été contactés pour fournir les bouchers, mais seulement quatorze éleveurs ont souhaité participer à la démarche et ont créé l'association en novembre 2014. L'intérêt des éleveurs pour cette démarche était de trouver une alternative aux circuits longs dans lesquels ils sont historiquement engagés mais qui ne répondent plus à leurs attentes car ils regrettent la faible rémunération et le manque de visibilité du devenir de leurs produits.

■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- À l'origine, l'association s'est créée pour fournir les quatre boucheries à l'initiative du partenariat.
- Le contrat porte sur une vingtaine d'animaux par an, répondant à un cahier des charges co-construit entre les bouchers et les éleveurs. Ce cahier des charges contient des critères sur les animaux (poids et conformation), ainsi que sur les pratiques d'élevage (alimentation, suivie du troupeau...).
- Les animaux demandés sont des génisses dites d'exception (au moins U-), leur rareté explique le faible nombre d'animaux fourni par an (moins d'une vingtaine). Ce cahier des charges permet d'une part d'assurer aux bouchers une certaine qualité, et d'autre part, aux éleveurs de s'assurer la différenciation de leur production et justifier un prix de vente plus élevé.
- La vente directe répond en partie à ces attentes, malheureusement, il est difficile de la développer. Cette forme de commercialisation demande beaucoup d'investissement en temps. La forme associative a été nécessaire pour répondre à un besoin de regroupement de l'offre et pour permettre un développement plus facile des volumes commercialisés.





ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

- L'association Éleveurs de Saveurs Iséroises et l'abattoir du Fontanil (Pôle Viande Coopératif) sont au centre de plusieurs circuits de commercialisation alimentaires territorialisés. Il en existe quatre qui impliquent plusieurs acteurs économiques :
 - le Super U de Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs
 - quatre boucheries grenobloises haut de gamme
 - des Grandes et Moyennes Surfaces locales
 - les Cantines Mutualisées des collèges isérois
- Des acteurs accompagnent le développement de cette démarche. Il s'agit de la Chambre d'Agriculture de l'Isère et du Conseil Départemental.
- On considère que l'ensemble de ces acteurs constitue un système alimentaire du milieu (SyAM).

Les acteurs amonts

- Au vu de la volonté de créer un produit entièrement isérois, il a été décidé de faire abattre les animaux à l'abattoir du Fontanil-Cornillon.
- Les discussions sur le contrat se sont principalement focalisées sur le cahier des charges. La fixation du prix a été simple. Les éleveurs ont proposé un prix fixe à l'aide de leur coût de production et les bouchers ont accepté. La rémunération des agriculteurs est de 5,45 à 5,95 € par kg de carcasse.
- La Chambre d'Agriculture a soutenu cette démarche. Elle a mis rapidement à disposition un conseiller pour accompagner le groupe d'éleveurs dans la structuration de son projet.
- Le Conseil Départemental a aussi joué un rôle dans ce circuit de commercialisation. Il subventionne de manière régulière l'abattoir, a participé financièrement à la campagne de communication autour du lancement du circuit de commercialisation et finance l'action de la chambre d'agriculture.

- Aujourd'hui, l'approvisionnement des boucheries est stoppé en raison d'une qualité de viande ne correspondant pas à leurs attentes. Les bouchers engagés ont l'habitude d'une viande d'excellente qualité et de plus, constante. Les discussions sont toujours en cours pour réaliser les ajustements nécessaires à la reprise des ventes. Les éleveurs travaillent leurs rations collectivement pour obtenir une viande moins grasse et de qualité homogène entre les élevages.

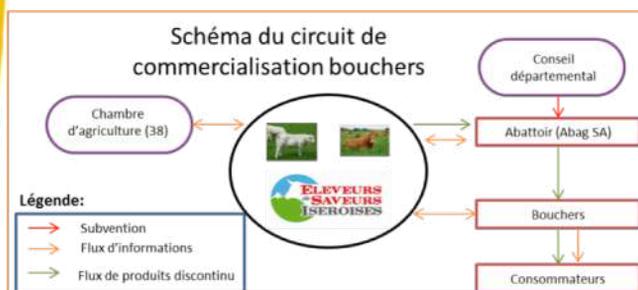
Les acteurs de l'aval de la filière

Diversification des débouchés

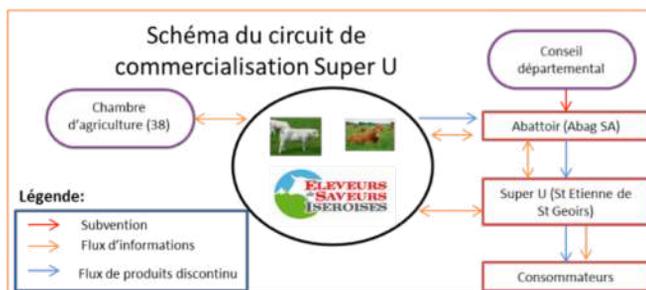
- Dès la création de l'association, les éleveurs avaient pour objectif de diversifier les débouchés. Ils souhaitent pouvoir « vendre plus d'un ou deux animaux » par an pour pouvoir rentabiliser le temps investi. Pour atteindre cet objectif, les éleveurs ont commencé à chercher, en décembre 2015, par eux-mêmes, de nouveaux partenaires. Ils sont, pour cela, allés rencontrer des directeurs de GMS, notamment lors d'un « speed-meeting ».

Circuit de commercialisation fonctionnel : Super U

- Le Super U de Saint-Etienne-de-Saint-Geoirs a été la première grande surface à entrer en discussion avec l'association «Éleveurs de Saveurs Iséroises».
- Suite à une phase de test concluant en avril 2016, les deux parties se sont mises d'accord sur un approvisionnement exclusif. Cela consiste à ce que le rayon boucherie traditionnel de la grande surface soit approvisionné à 100% en viande bovine par l'association.
- Cet accord s'est traduit par la signature d'un contrat. Il porte sur 150 génisses « moyennes » [conformation R] par an de race limousine ou charolaise, soit trois génisses par semaine. Hormis la formation, le cahier des charges est resté le même. Le contrat d'approvisionnement n'a été signé que fin 2016, car les éleveurs ont dû en recruter de nouveaux et s'organiser pour s'assurer de pouvoir fournir le volume demandé. Il a aussi été nécessaire d'engager un technico-commercial pour gérer la partie administrative et la planification de la production. Il a débuté en novembre 2016.
- Les discussions pour la mise en place de ce circuit de commercialisation ont aussi intégré l'abattoir du Fontanil. Ces échanges tripartites ont été nécessaires pour répondre aux exigences particulières, au niveau de la découpe des carcasses, de la grande surface. Le Conseil Départemental a dû investir pour équiper l'abattoir en conséquence.



- Les discussions entre les acteurs ont principalement traité de la logistique. Un accord sur la partie financière a été facilement trouvé. La rémunération des éleveurs est de 4,08 à 4,48 €/kg de carcasse. Les éleveurs et la grande surface se sont accordés sur un prix indexé sur le cours de la viande plus une plus-value de quelques dizaines de centimes par kilo de carcasse. Cela leur a paru plus logique qu'un prix fixe au vu des fluctuations du cours de la viande.
- Ce débouché est aujourd'hui le seul garantissant des ventes régulières à l'association.



Des circuits de commercialisation en construction

Carrefour St-Egrève

- L'association est en discussion avec le directeur du magasin Carrefour situé à St-Egrève. Un partenariat du même type qu'avec Super U est envisagé. Le projet a été pendant un moment bloqué par la centrale d'achat de la grande surface. La situation pourrait évoluer. Les volumes éventuellement vendus seraient de deux animaux par mois de bonne conformation (U, R+). Le prix de vente reste encore à négocier.
- Un éleveur explique que « *Ça a un peu patiné au début parce qu'il y a les histoires de référencement. Certains abattoirs sont référencés, mais pas celui de Grenoble. Donc cela a posé quelques soucis et puis il y a la pression des grosses structures qui ne veulent pas perdre certains marchés.* »

Un circuit de commercialisation avec deux clients : Provencia et les cantines mutualisées

- Un circuit de commercialisation liant l'association, le groupe Provencia et le Conseil Départemental (pour les cantines mutualisées des collèges) est testé. Ce marché est très intéressant pour les éleveurs, car il concerne les jeunes bovins, ce qui rentre parfaitement dans leur objectif de diversification des types d'animaux vendus. L'objectif est de vendre les avants des animaux cubés sous vide aux cuisines mutualisées de l'Isère et les arrières seraient achetés en PAD sous vide par le groupe Provencia qui les revendrait dans les magasins franchisés Carrefour.

- L'équilibre matière serait parfaitement géré grâce à la complémentarité des deux clients. Ce circuit de commercialisation est encore en test car le premier essai n'a pas été totalement concluant pour le Carrefour franchisé vendant ce produit. En raison du prix élevé, les ventes sont mauvaises si une communication importante n'est pas réalisée. Les volumes de vente pourraient être de deux animaux par semaine.
- Le circuit de commercialisation a des chances d'aboutir car il y a un intérêt pour les trois acteurs : un prix de vente intéressant pour un type d'animaux peu valorisé par les éleveurs, une amélioration de l'image du groupe Provencia et de ses magasins, le soutien par le Conseil Départemental d'une initiative rentrant dans leur politique d'aide à l'agriculture.
- Le prix de vente au départ de la ferme serait de 4,32€ par kilogramme de carcasse. En ajoutant les prix de transport, d'abattage et de découpe, le département achèterait les avants à 8€/kg et Procared, les arrières à 11€/kg.
- En octobre 2017, les avants sont vendus vers le marché des cuisines mutualisées du Conseil Départemental et les arrières vers différents magasins GMS, hors Provencia.

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- De manière générale, les éleveurs ont le sentiment d'avoir rencontré peu de difficultés notamment grâce à une construction progressive de la démarche et à la « *bonne ambiance* » au sein de l'association qui aide à ce que « *tout le monde tire dans le même sens* ».
- Cependant, plusieurs problèmes sont apparus au cours de la construction du projet. La première difficulté rencontrée est survenue avant la création de l'association. Il s'agit de la difficulté à fédérer des éleveurs autour de ce projet. Un éleveur de l'association justifie cela par « *un problème de communication* ». Pour lui, « *ce n'est pas normal que l'on n'ait eu que vingt-cinq éleveurs à la première réunion* ».
- La seconde difficulté est de faire correspondre la demande des potentiels clients à l'offre du territoire. Ceci a été identifié à deux reprises : la demande de très haute qualité et de régularité des bouchers, ce que peuvent difficilement fournir les élevages isérois ; et aussi une volonté, exprimée par certains clients, d'être approvisionnés à 100% en viande charolaise par l'association, mais les éleveurs n'ont pas la capacité en matière de volume.
- Ces problèmes relèvent tous de la logistique : gérer l'équilibre matière dans le partenariat avec le Conseil Départemental et Provencia, mettre en place une planification pour travailler avec Super U, se mettre à niveau par rapport au système de traçabilité et de livraison exigé par la grande distribution.

- Des difficultés dans la fixation des prix ont aussi été évoquées. D'une part, certains éleveurs ont le sentiment d'avoir fait une erreur en proposant un prix fixe pour la vente aux bouchers : « Pour le prix fixe, je pense que l'on a fait une erreur. [...] ça ne rime à rien. ». D'autre part, des erreurs de calcul réalisées par les éleveurs ont amené l'association à proposer au départ un prix faussé à Super U. « Au niveau de la négociation du prix, c'est vrai qu'on ne savait pas trop où on partait, ils nous ont dit qu'ont était à côté de la plaque. »
- Les problèmes liés à la logistique et à la fixation des prix montrent la difficulté pour des agriculteurs de prendre en main leurs débouchés. Cela fait appel à des compétences et des connaissances qu'il faut acquérir par l'expérience.

■ GOUVERNANCE

- Les décisions concernant les différents circuits de commercialisation sont prises suite à des échanges nombreux entre les différents acteurs du système. Par exemple dans le circuit de commercialisation Super U, pour résoudre des problèmes d'ordre logistique et de découpe de la viande, l'abattoir, l'association des Eleveurs de Saveurs Iséroises et le directeur du rayon boucherie de Super U ont eu de nombreuses discussions pour trouver des solutions.
- Un éleveur rapporte que Super U, « pour discuter des points à revoir, ce sont eux carrément qui sont allés voir l'abattoir avec un ou deux éleveurs de l'association. Et l'abattoir est aussi venu voir à Saint-Etienne pour voir comment ils travaillaient. »
- Les termes des contrats définissent le prix de vente qui peut être fixe ou non, les volumes de ventes et les caractéristiques des animaux transitant par le circuit de commercialisation. L'originalité provient de la manière dont sont discutés ces contrats. Il ne s'agit pas de négociation, mais bien de discussion. Ces discussions entre les acteurs sont principalement portées sur la résolution de problèmes organisationnels. Les questions économiques ne font pas apparaître de tensions. « Les questions économiques sont vite réglées, on [les éleveurs] propose un prix et ils [les clients] acceptent ».
- Un second éleveur nuance, « la grille de prix on l'a faite conjointement avec les bouchers ». Il est décidé d'un commun accord de rémunérer correctement les éleveurs. Un éleveur résume la raison pour laquelle cette démarche avec une telle gouvernance fonctionne: « je pense qu'il faut que tout le monde se dise, on est là tout le circuit de commercialisation c'est-à-dire de l'éleveur jusqu'aux consommateurs. On essaye de maintenir nos outils locaux et nos emplois locaux ».

■ VALEURS DÉFENDUES

- Les valeurs défendues par le système sont celles des éleveurs engagés dans l'association. Ils ont le souhait de reprendre en main leurs débouchés pour redonner une valeur à leur travail grâce à une meilleure valorisation. Selon le président de l'association, « le but de l'association est de faire une super viande et que les éleveurs en vivent ».
- L'ensemble des acteurs du SyAM ont la volonté de rémunérer correctement les acteurs des circuits de commercialisation alimentaires. Ils souhaitent également redorer l'image de l'agriculture auprès du grand public et transmettre le message qu'« on n'est pas obligé d'aller chercher des bêtes loin, dans le berceau de la race. Que dans l'Isère, on a des bêtes qui leur convient ». Le maintien des emplois sur le territoire est aussi une valeur partagée « Garder l'abattoir de Grenoble, on garde des tueurs, des gens dans les bureaux ». La dernière valeur défendue par le système est moins visible. Elle est d'ordre environnemental. La rationalisation des transports apparaît comme un véritable enjeu de bien-être animal et de diminution de la pollution.
- Les éleveurs expriment régulièrement leur volonté de ne pas perdre « leur âme ». Selon un éleveur, « le but ce n'est pas de refaire une coopérative ».

■ QUALIFICATION DES PRODUITS

- Les produits issus de ce système alimentaire sont identifiés par les consommateurs, grâce à la communication, comme étant de qualité et de proximité.
- Cette qualification des produits transite à travers toute la chaîne de valeurs. Elle est garantie par un cahier des charges que les éleveurs de l'association se sont engagés à respecter. Ce cahier des charges a été mis en place dès le premier contrat d'approvisionnement de l'association. « On est parti sur un cahier des charges qui est principalement basé sur l'alimentation et le bien-être animal. C'est sans urée, sans OGM, ration sèche, sans ensilage. Principalement à base d'herbe. Voilà, puis après ce qui est bien-être animal, des mètres carrés dans les bâtiments pour les animaux ». Cette différenciation de la production est estimée comme indispensable par les éleveurs. Cette différenciation est pour eux, une manière de se garantir une durabilité dans les relations commerciales et de justifier le prix de vente plus élevé.
- La communication auprès des consommateurs est principalement faite sur la provenance de la viande. Il est indiqué que la viande a été produite en Isère par les Eleveurs de Saveurs Iséroises. La communication sur la qualité de la viande et sur le cahier des charges est peu faite. L'ensemble des acteurs du SyAM estime que cette qualité se retrouve au niveau gustatif et de la tenue de la viande.

ÉCHELLE D'ACTION

- Tous les acteurs impliqués dans ce système se situent sur le département de l'Isère. Ceci est dû à la construction et à la réflexion sur la démarche de qualification du produit. En raison de leur situation géographique, les acteurs impliqués dans la démarche font tous partie d'autres réseaux du territoire. Par exemple, les éleveurs font partie des syndicats de race, l'abattoir travaille avec d'autres éleveurs du département et les grandes surfaces sont déjà engagées avec d'autres initiatives d'agriculteurs. L'association est aussi en discussion avec d'autres structures visant à mieux rémunérer les agriculteurs. On peut citer Mangez Bio Isère.
- L'échelle d'action de la démarche est principalement dépendante de la volonté des membres de l'association Eleveurs de Saveurs Iséroises. Ils ont fait le choix d'un produit qui se différencie par sa caractéristique de produit 100% isérois. Ce choix impose au système que les acteurs économiques de la production soient sur le département de l'Isère. Les acteurs de la commercialisation sont aussi situés sur ce territoire pour trois raisons : un produit 100% isérois se vend mieux auprès d'une clientèle iséroise ; le bassin de consommation de l'Isère est suffisant pour les objectifs de développement de l'association qui sont de valoriser les animaux des éleveurs engagés, sans devenir une coopérative ; la proximité géographique de l'ensemble des acteurs correspond aux valeurs défendues par ce système alimentaire.

- Le Conseil Départemental est impliqué dans la démarche. L'association Éleveurs de Saveurs Iséroises, au même titre que Mangez Bio Isère ou l'association Récolter, rentre dans la politique agricole du département qui vise à revaloriser le travail des agriculteurs. Pour cela, le Conseil Départemental finance des outils publics tels que l'abattoir de Grenoble, participe financièrement à l'animation de l'association et est client de cette dernière par le biais des cantines mutualisées des collèges de l'Isère. L'animation des réunions de l'association ainsi que l'accompagnement de la démarche est réalisée par la chambre d'agriculture de l'Isère. Les éleveurs en sont satisfaits, « *la chambre, elle nous suit* ».

CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- Le système alimentaire décrit dans cette fiche fait appel à des valeurs communément défendues par les circuits courts. Cependant, ce système alimentaire n'est pas un circuit court. Les circuits de commercialisation contiennent plus d'un intermédiaire et ont une échelle d'action supérieure à celle des systèmes alimentaires alternatifs classiquement rencontrés. Ce système ne peut pas non plus être qualifié de circuit long. Les relations entre les acteurs ne sont pas seulement d'ordre économique. Cette organisation est innovante par sa gouvernance. Les décisions pour les circuits de commercialisation sont prises de manière concertée avec l'ensemble des acteurs. De plus, la qualification des produits et le fort lien au territoire appuient l'idée que ce système alimentaire est innovant et n'est ni une démarche alternative classique, ni un système conventionnel.
- On peut donc qualifier ce système alimentaire de SYstème Alimentaire du Milieu, car il fait appel à des acteurs, des valeurs et des modes d'organisation provenant à la fois des systèmes conventionnels que sont les circuits longs et des systèmes alternatifs que représentent les circuits courts.

Sources

- WikipédiaS.I. : s.n., 2017, Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Is%C3%A8re_\(d%C3%A9partement\)&oldid=134329421](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Is%C3%A8re_(d%C3%A9partement)&oldid=134329421) [Consulté le 13 février 2017].
- Ensemble des comptes rendus de réunion de l'association éleveurs de saveurs iséroises, Lafosse Geoffrey, 2014 - 2016
- L'abattoir de Grenoble : ABAG SAS - Abattoir de Grenoble. [en ligne]. Disponible sur : <http://abattoir-grenoble.fr/L-abattoir-de-Grenoble-ABAG-SAS.html> [Consulté le 13 février 2017 a].
- Retranscription de l'entretien du président de l'association éleveurs de saveurs iséroises. juin 2016.

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd.fr
www.psd-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR D'AB ÉPLUCHE : UNE LÉGUMERIE DE PRODUITS LOCAUX



■ TRAJECTOIRE ET STRUCTURE

L'initiative publique

- Le projet d'installer une légumerie dans la région grenobloise est né dans les années 2015.
- Un opérateur de la restauration collective a manifesté sa volonté de travailler avec des produits de qualité et locaux. Il a été rapidement possible de s'approvisionner en produits laitiers et en fruits. Faire rentrer dans les cuisines des légumes locaux était plus difficile.
- Les produits bruts posent des problèmes d'organisation: charge de travail, matériel, normes d'hygiène. En plus, il n'existait pas sur le territoire d'outil pour transformer les légumes bruts en légumes de quatrième gamme. Partant de ce constat, en 2008, La Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais et la Communauté d'Agglomération Grenoble Alpes Métropole ont décidé de porter un projet de construction de légumerie qui sera remis à une société qui l'exploitera sous forme de crédit-bail.
- De 2009 à 2011 le projet était en réflexion. Différentes études furent menées :
 - étude de faisabilité juridique, technique et économique;
 - étude du lieu d'implantation du bâtiment;
 - étude sur la compétitivité des produits;
 - étude de programmation préalable à la construction du bâtiment.

L'initiative privée

- L'entreprise AB Epluche a été créée en 2011 par deux agriculteurs isérois (Marianne Molina et Antonin Benyacar) avec la volonté d'ouvrir le marché de la restauration collective aux maraîchers du territoire. Ce projet a été fortement soutenu par Vincent Rozé, président de la plateforme de producteurs Mangez Bio Isère.
- En effet, Mangez Bio Isère avait constaté que les cuisines de la restauration collective utilisent majoritairement des produits de quatrième gamme.

- Par conséquent, ce projet de légumerie leur permettait de transformer localement les produits de leurs maraîchers adhérents pour répondre plus facilement à la demande de la restauration collective.
- L'activité d'AB épluche a démarré dans les locaux de la cuisine centrale de Saint-Martin-d'Hères.
- Le nom de la légumerie provient de la volonté initiale de ne transformer que des produits bio. Mais en raison du manque de volume sur ce type d'offre, l'entreprise s'est finalement développée grâce aux volumes apportés par la demande en produits conventionnels.
- Pour atteindre la rentabilité économique, une activité de plateforme (achat-revente de produits bruts) a été développée. C'est pour cette seconde activité que la société Isère à Saisonner a été créée.

La rencontre des initiatives

- En 2012, le projet public porté par des collectivités territoriales de l'Isère rencontre la démarche privée mise en place. Un accord est trouvé entre les différentes parties prenantes. À la livraison de la légumerie, il a été décidé que AB Épluche en serait le gérant.
- En janvier 2015, la légumerie était livrée à Moirans au milieu d'une zone maraîchère. AB Épluche a par conséquent quitté la cuisine centrale de Saint-Martin-d'Hères pour investir ces nouveaux locaux. Il avait été décidé que le contrat pour la gestion de l'outil serait un crédit-bail.
- Le 10 mars 2015, l'outil a brûlé. L'activité d'AB Épluche a été stoppé pendant un mois et demi.
- Elle a pu redémarrer dans un premier temps grâce à l'activité de la plateforme d'Isère à Saisonner et en installant temporairement ses bureaux à la Chambre d'Agriculture de l'Isère. Durant cette période, Mangez Bio Isère est venue en aide à la plateforme en stockant une partie de leurs produits.
- En septembre 2015, l'atelier a pu être installé dans des locaux vacants de l'abattoir Fontanil.

2006 – demande de légumes de 4^{ème} gamme par un gestionnaire de cuisine

2008 – Portage d'un projet de légumerie par l'Agglomération du Pays Voironnais et la Communauté d'Agglomération Grenoble Alpes Métropole

2009 à 2011 – Etude de faisabilité

2011 – Installation de la société dans la cuisine centrale de Saint-Martin-d'Hères

2011 – Création de la légumerie par Marianne Molina et Antonin Benyacar. Soutien de Manger Bio Isère

2012 – Rencontre des deux initiatives

Janvier 2015 – Installation de légumerie à Moirans

Mai 2015 – Installation d'AB épluche dans la chambre d'agriculture de l'Isère

Fin 2015 – 2016 – reprise progressive des activités

2012 à 2015 – Développement de l'activité de légumerie et de la plateforme Isère à saisonner

Mars 2015 – Les locaux de la nouvelle légumerie brûlent

Septembre 2015 – La légumerie retrouve des locaux dans les abattoirs de Grenoble

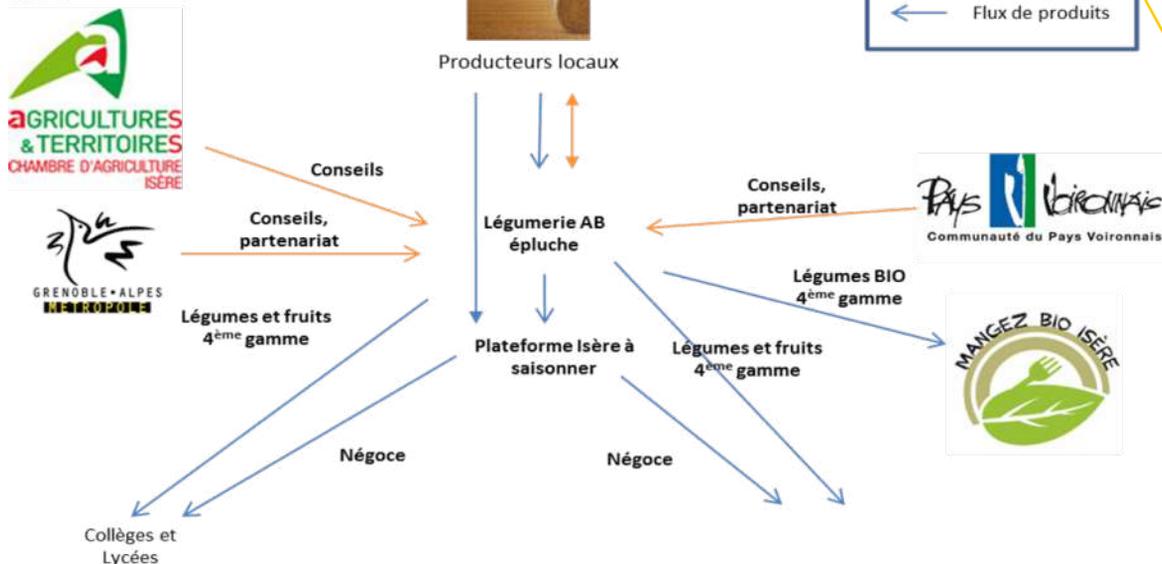
■ ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

L'amont

- AB Épluche avait à l'origine pour objectif d'avoir pour seule activité la transformation de légumes bio isérois en produits de quatrième gamme. Pour des raisons économiques, une activité de négoce a été développée, ainsi qu'une gamme de produits issus de l'agriculture conventionnelle. Des produits laitiers et carnés sont ainsi vendus en petites quantités.
- Aujourd'hui, l'entreprise a 35 fournisseurs : 95 % d'entre eux sont installés en Isère. Quatre agriculteurs sont drômois et un est installé dans l'Ain. 40 % de ces producteurs ont des pratiques agricoles associées à la labellisation bio. Parmi ces agriculteurs, certains sont engagés auprès d'autres démarches similaires: «notre principal fournisseur de légumes est aussi le principal fournisseur de légumes de ReColTer»
- Il n'existe aucune contractualisation entre AB Épluche et ses fournisseurs. Théo Lewin, commercial d'AB Épluche, nous a dit ne pas pouvoir contractualiser avec les producteurs car il n'a aucune visibilité sur les volumes dont il aura besoin sur une saison.
- L'objectif à termes est de pouvoir mettre en place un véritable partenariat avec les agriculteurs : «de pouvoir dire aux producteurs: l'année prochaine, on va t'acheter cela, tu peux le planter'. On voudrait avoir un vrai partenariat avec les agriculteurs pour leur assurer un débouché de leur côté et du nôtre. Cela nous permettrait de négocier les prix.»

L'aval

- Mangez Bio Isère est le principal client d'AB Épluche. La totalité des légumes quatrième gamme bio leur sont vendus. En raison de ce partenariat entre les deux structures, qui souhaitent ne pas se concurrencer, aucun négoce de légumes bio bruts n'est réalisée par Isère A Saisonner. La production bio est uniquement sur des produits quatrième gamme qui sont vendus à Mangez Bio Isère.
- Il n'existe pas de contractualisation avec Mangez Bio Isère. "Il n'y a pas de contractualisation avec Mangez Bio Isère car il n'y en a pas besoin. C'est notre principal client mais aussi des amis. Un des associés est le président de Mangez Bio Isère. De plus, nos relations sont assez simples puisque toute notre 4^{ème} gamme bio passe par Mangez Bio Isère."
- Le reste du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé grâce à la vente de légumes conventionnels bruts ou de quatrième gamme à la restauration collective. La majeure partie de ses clients sont des restaurants scolaires. Par conséquent, l'activité est à l'arrêt pendant les vacances scolaires.
- D'après le commercial d'Isère A Saisonner, l'enjeu pour la légumerie est de diversifier ses débouchés plus de stabilité, des volumes lissés sur l'année pour qu'à terme, la structure possède une plus grande résilience en cas de perte d'un client. Mais il reste difficile pour la structure de trouver de nouveaux débouchés. «Les gens ont tendance à imaginer notre légumerie comme industrielle sauf que nos tarifs sont deux à trois fois plus chers. Ils ne voient pas la valeur ajoutée que l'on apporte.»



- C'est la raison pour laquelle les associés d'AB Épluche font facilement visiter leurs locaux. Cela permet aux potentiels clients de se rendre compte de la réalité de l'outil et du bénéfice qu'il apporte.
- Le commercial d'Isère A Saisonner décrit la manière générale dont il crée un nouveau partenariat : « ils commencent par prendre des légumes bruts, puis petit à petit ils se laissent tenter par la 4^{ème} gamme. Certains clients acceptent de tester car ils ont eu un problème d'approvisionnement et qu'il faut les dépanner ». Cette situation est compliquée, car elle crée un manque de visibilité dans le temps sur les volumes qui seront vendus et pour la planification des temps de travail en légumerie.

La formation du prix

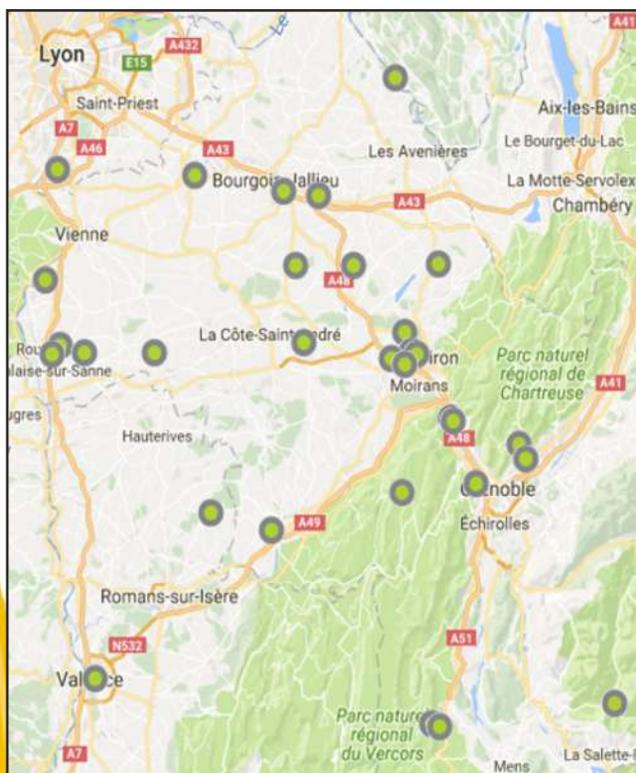
- Le prix final des produits vendus par AB Épluche dépend de 3 facteurs :
 - le prix d'approvisionnement
 - le rendement de la transformation
 - les amortissements des investissements
- Les prix sont estimés à deux ou trois fois plus cher que ceux du marché. Cependant, il y a des leviers d'actions pour faire diminuer ces prix de vente.
- Le prix d'approvisionnement pourra baisser en négociant les prix avec les producteurs si les volumes augmentent. Cependant, on retrouve dans les valeurs d'AB Épluche, le consentement à payer des approvisionnements plus chers afin de travailler et proposer des produits de qualité et originaires du territoire. Le prix du transport est compris dans le prix total de l'approvisionnement. Afin d'avoir un modèle économique viable, ce coût intermédiaire doit rester inférieur à 10 centimes d'euros.
- L'augmentation des volumes traités doit permettre d'atteindre un meilleur rendement de l'outil de transformation et donc diminuer les prix.
- L'amortissement des investissements réalisée au lancement de la structure devrait également permettre de diminuer les prix de vente au fil du temps.

Organisation de la livraison

- Pour permettre à AB Épluche de préparer les commandes, celles-ci doivent être passées par les clients deux semaines avant le jour de livraison.
- Il n'existe pas de plateforme internet pour passer commande. Par conséquent, ces commandes se font par téléphone ou par mail.
- Une fois la commande passée, les produits sont livrés à AB Épluche/Isère à Saisonner par les producteurs ou par le transporteur «Fret, Froid, Service». Certains produits peuvent parfois être disponibles dans les stocks : cela concerne principalement des produits de garde et/ou des produits issus de productions les plus éloignées géographiquement de la localisation de l'outil de transformation.
- Ensuite, les dirigeants de la légumerie s'organisent pour préparer la commande durant les jours précédant la livraison. L'objectif est de fournir des produits frais.
- La livraison est faite par le prestataire de service: «Fret, Froid, Service». La prestation a un coût de 25€ par livraison dans toute l'Isère. Ce prestataire est défini comme très flexible et spécialisé dans les circuits courts par le commercial d'AB Épluche. Dans certains cas, la livraison peut être effectuée par un agriculteur.

- La prestation de transport a un coût fixe, ce qui oblige AB Épluche à imposer à ses clients une certaine quantité minimum pour pouvoir livrer pour une livraison, le client doit donc 100 kg de produits ou 300€ de marchandises.

- Deuxièmement, au vu de l'implication forte des collectivités territoriales (La Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais et la Communauté d'Agglomération Grenoble Alpes Métropole) dans la construction de ce projet, ces deux dernières peuvent peser sur les prises de décisions des dirigeants d'AB Épluche. Pour finir, la fixation du prix de vente par les agriculteurs eux-mêmes relève aussi d'une forme de gouvernance innovante. AB Épluche et Isère A Saisonner veulent développer cette relation de proximité avec leurs fournisseurs.



Carte de la localisation des producteurs d'AB Épluche

GOVERNANCE

- La gouvernance d'AB Épluche et Isère A Saisonner est relativement classique. Cependant, il existe quelques originalités dans les relations qu'entretiennent ces entreprises avec d'autres structures du territoire.
- Premièrement, la relation entretenue avec la plateforme de producteurs bio Mangez Bio Isère a conditionné la stratégie d'AB Épluche et Isère à Saisonner de ne pas commercialiser de produits bruts bio.

VALEURS DÉFENDUES

- Le système souhaite valoriser l'agriculture iséroise en ouvrant le marché de la restauration collective aux maraîchers isérois, mais aussi à des producteurs laitiers et de viande. Les prix sont fixés pour que chaque acteur de la chaîne soit rémunéré au « prix juste ».

LIENS AU TERRITOIRE

- Le lien au territoire est induit par l'échelle d'action des deux structures. 95% des approvisionnements proviennent d'exploitations implantées en Isère et 100% des clients sont isérois. L'implication forte de la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais et la Communauté d'Agglomération Grenoble Alpes Métropole dans la construction de ce projet met aussi en évidence le lien au territoire de l'Isère de la légumerie AB Épluche et de la plateforme Isère à saisonner.

QUALIFICATION DES PRODUITS

- Les produits proposés sont principalement des fruits et légumes bruts ou de quatrième gamme. Il existe une petite offre en produits laitiers et carnés. Ces produits sont identifiés comme étant des produits isérois, frais et prêt à l'emploi. Ces produits sont aussi identifiés bio quand cela est le cas.

CARACTÈRE INNOVANT

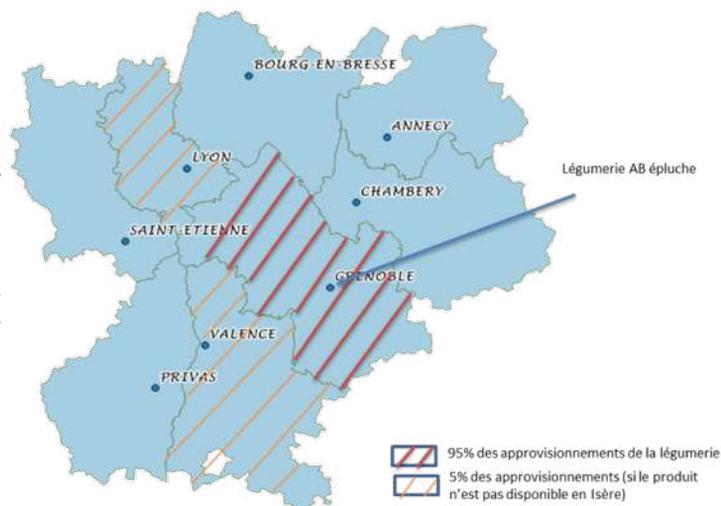
- Cette démarche est considérée comme originale à plusieurs égards. Premièrement, l'origine de ce projet qui est issu d'une rencontre entre une démarche privée et une volonté politique.
- Deuxièmement, la volonté d'établir un partage « juste » de la valeur entre les acteurs du circuit de commercialisation.
- Cette volonté de partage de la valeur, nécessite une forme de gouvernance où les différents acteurs du système alimentaire sont quasiment parties prenantes. Cette forme originale de gouvernance implique également une transparence dans le partage des informations. A terme, ce partage d'information et de coordination du système devrait permettre une planification des plantations.

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Le principal problème que rencontre AB Épluche et Isère à Saisonner est le développement de leur activité. Comme nous l'a rappelé le commercial de ces structures, le business plan prévoyait 4 tonnes de produits bruts transformés par semaine pour que la légumerie soit rentable. Lors de la rencontre de ce commercial, l'outil tournait au maximum à 3 tonnes par semaine durant les pics d'activité.
- Plusieurs causes sont à l'origine de ces difficultés. D'abord, bien qu'il existe de bons rapports avec Mangez Bio Isère, ce partenariat empêche Isère à Saisonner de se placer sur le segment bio de son activité d'achat-revente. Aussi, à cause de la difficile augmentation du chiffre d'affaires des deux entreprises est liée au prix de vente élevé de ces produits. Ce prix élevé n'est pas compensé par la plus-value apportée qui n'est pas perçue par un grand nombre de clients.
- La seconde difficulté majeure à laquelle les structures doivent faire face est la variabilité de leurs activités en volume. En effet, les clients étant majoritairement des restaurants scolaires, l'activité connaît des creux durant les vacances scolaires. La variabilité de l'activité est aussi due à la discontinuité de l'offre. L'activité de la légumerie se fait principalement sur des légumes d'hiver. Il y a donc un pic d'activité durant les mois d'hiver puis un creux le reste de l'année.

■ ECHELLE D'ACTION

- L'échelle d'action d'AB épluche et Isère a saisonner est le département de l'Isère.
- La majeure partie des approvisionnements est réalisée auprès d'agriculteurs de l'Isère (cf. carte p.2). Quelques producteurs sont situés sur les départements de l'Ain et de la Drôme. Ceci est nécessaire pour avoir un approvisionnement en quantité suffisante pour tous les produits.
- Le lien au département est d'autant plus fort que la totalité des clients de la légumerie et de la plateforme sont isérois.
- Cette échelle d'action se confirme par le soutien fort des deux collectivités territoriales iséroises que sont La Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais et la Communauté d'Agglomération Grenoble Alpes Métropole.



Sources

- AB EPLUCHE [en ligne]. Disponible sur: <http://www.societe.com/societe/ab-epluche-751340480.html> [Consulté le 12/04/2017]
- Compte rendu d'entretien avec Théo Lewin. 30 Mars 2016
- Isère à saisonner: Des produits locaux tout l'année. [En ligne] Disponible sur: <http://www.isere-a-saisonner.fr/> [Consulté le 12/04/2017]
- Projet local de légumerie - Pays voironnais. [en ligne] Disponible sur: http://www.ateliersdetransformationcollectifs.fr/sites/default/files/documents-fichiers/2014_03_26_recit_dexperiences_projet_legumerie_pays_voironnais.pdf [Consulté le 12/04/2017]
- Reprise d'activité de la légumerie AB épluche. [en ligne] Disponible sur: <http://www.sillon38.com/blog/2015/04/29/reprise-d%E2%80%99activite-de-la-legumerie-ab-epluche/> [Consulté le 12/04/2017]

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd.fr
www.psd-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE SAVEURS DU COIN : UNE PLATEFORME DE PRODUCTEURS LOCAUX



■ STRUCTURE

- Saveurs du coin est une association créée en 2006 par des producteurs du département du Rhône. Issue d'une réflexion conduite avec la Chambre d'Agriculture du département, elle a pour but de construire une action collective afin de pénétrer le marché des circuits courts alors en plein développement.
- Au départ, structurée autour d'une quinzaine de producteurs (arboriculteurs et maraichers), l'association compte par la suite près de 70 exploitations situés à moins de 100 km de Lyon, organisées autour de 5 filières (arboriculture, maraîchage, fromages, élevage, viticulture) peu avant la cessation d'activité de la structure en 2017.

■ TRAJECTOIRE

- C'est dans un contexte de déséquilibre des rapports de force entre production et distribution que l'association Saveurs du coin voit le jour. L'idée émerge pour la première fois en 2003 au sein d'un groupe de producteurs souhaitant améliorer leurs revenus en baisse sur les marchés traditionnels de la grande distribution française.
- Il faut dire qu'une importante crise traverse alors certaines filières et en particulier la filière arboricole qui voit les coopératives historiques de la région fermer les unes après les autres et la concentration des grands acheteurs obliger les arboriculteurs à vendre leurs fruits en dessous de leur coût de production. Dans ce contexte, l'enjeu est fort, pour les exploitations familiales de taille moyenne de mieux valoriser leur production et de trouver de nouveaux débouchés.

- Rapidement, 4 grandes pistes de développement se dégagent au sein de l'association :

1. Créer des espaces de vente de produits locaux dans l'enceinte même des supermarchés
2. Vendre une partie de leur production en paniers (AMAP)
3. Favoriser la vente de gros volumes à la restauration collective
4. Disposer d'un point de vente collectif (magasin de producteurs).

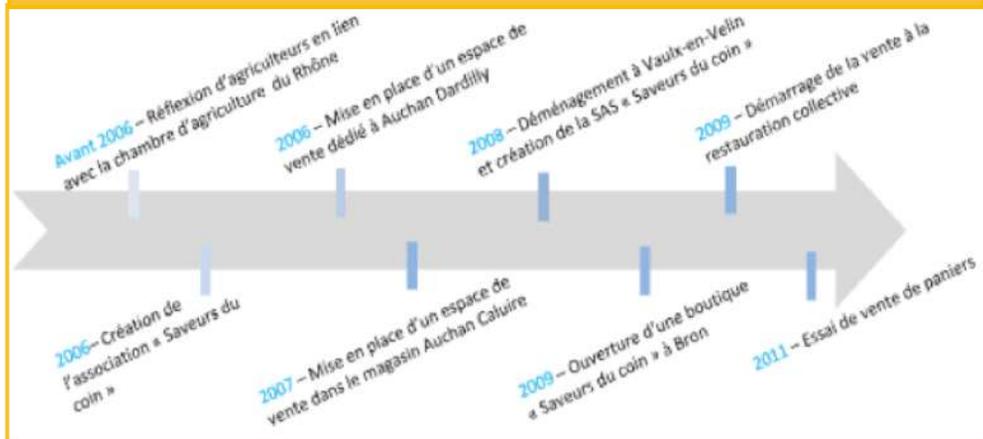
- Pour atteindre ces objectifs, l'association tient à se doter d'une plateforme logistique afin de mutualiser certains coûts. Face au nombre de plateforme de producteurs qui se développent dans la région, l'association doit faire preuve de stratégies innovantes. Pour cela, elle envisage dès le départ son développement autour de volumes importants et d'une multiplicité de débouchés et de circuits de commercialisation.

Quelques données chiffrées en 2017 :

- ✓ 2 millions d'€ de chiffre d'affaire (CA)
- ✓ Plus de 50 livraisons par semaine
- ✓ En moyenne, plus de 2000 tonnes de marchandise livrées par an
- ✓ Plus de 1200 références (fruits, légumes, viandes, laitages, vins, jus, ..)
- ✓ 20 salariés



FRISE CHRONOLOGIQUE RETRAÇANT L'HISTOIRE DE L'ASSOCIATION SAVEURS DU COIN



■ Dates clés

En 2006

- Ouverture d'un espace « fruits et légumes locaux » au sein de l'hypermarché Auchan de Dardilly. L'adhésion du directeur du Magasin au projet facilite grandement la réalisation de ce projet (à l'époque particulièrement innovant).

En 2007 :

- Face à l'enthousiasme de la direction du magasin et le succès de la démarche, un autre espace est ouvert dans le magasin Auchan Caluire.
- Les deux stands sont gérés par des salariés de Saveurs du Coin qui vendent et font de l'animation et du conseil. La vente se fait en parallèle du rayon fruits et légumes du magasin dans un espace dédié à l'association. Le magasin prélève cependant une marge sur le prix de vente décidé par les producteurs.
- Si d'autres espaces de vente étaient pressentis, la démarche ne s'est pas développée au-delà de ces deux magasins. Selon Buclet et Debuissou (2015), la centrale d'achat du groupe s'y est alors opposée afin de ne pas concurrencer ses propres stratégies de relocalisation de certaines filières.

En 2009 :

- La plateforme physique est créée à Vaulx-en-Verin. Elle a pour objectif de permettre aux agriculteurs de se concentrer sur la production tout en déléguant les aspects commerciaux et logistiques à des salariés. La plateforme permet de centraliser l'offre livrée par les producteurs (locaux de réception, chambres froides, logiciel d'exploitation, moyens logistiques de livraison).
- Elle doit simplifier et optimiser la logistique notamment en mutualisant certains frais. C'est à cette époque que les producteurs se dotent également d'un camion pour livrer leurs différents points de vente.

- Une boutique Saveurs du coin est installée à Bron sous forme de SAS (Société par action simplifiée) afin de permettre à la structure de réagir rapidement aux changements du marché grâce à son propre comité de direction.

En 2010 :

- En plus de l'approvisionnement de son magasin, l'association développe de nouveaux débouchés en proposant une offre complémentaire à d'autres magasins de producteurs ou à des magasins spécialisés...
- L'association qui cherche également à investir le marché de la restauration collective, rencontre SODEXO, une société de restauration collective internationale, qui elle aussi souhaite développer des partenariats avec les producteurs locaux. L'activité est lancée en 2010 et l'association commence alors à livrer des cuisines centrales gérées ou appartenant à l'entreprise. Le partenariat avec SODEXO permet à l'association de connaître une augmentation de son activité sur le segment de la restauration d'environ 40% durant deux ans suivant son lancement.
- Pour le directeur de l'association, la société de restauration collective (SRC) SODEXO est considérée comme pionnière sur le sujet : « *une des seules entreprises de restauration collective à avoir véritablement avancé en termes de proximité avec les producteurs* ». Le partenariat avec cette société de restauration collective perdurera et se développera jusqu'à la fin de l'activité de la structure.

En 2011 :

- Saveurs du Coin se lance dans une activité autour de la vente de paniers. Cependant, cette nouvelle activité ne s'avère pas assez rentable et est abandonnée deux ans plus tard.

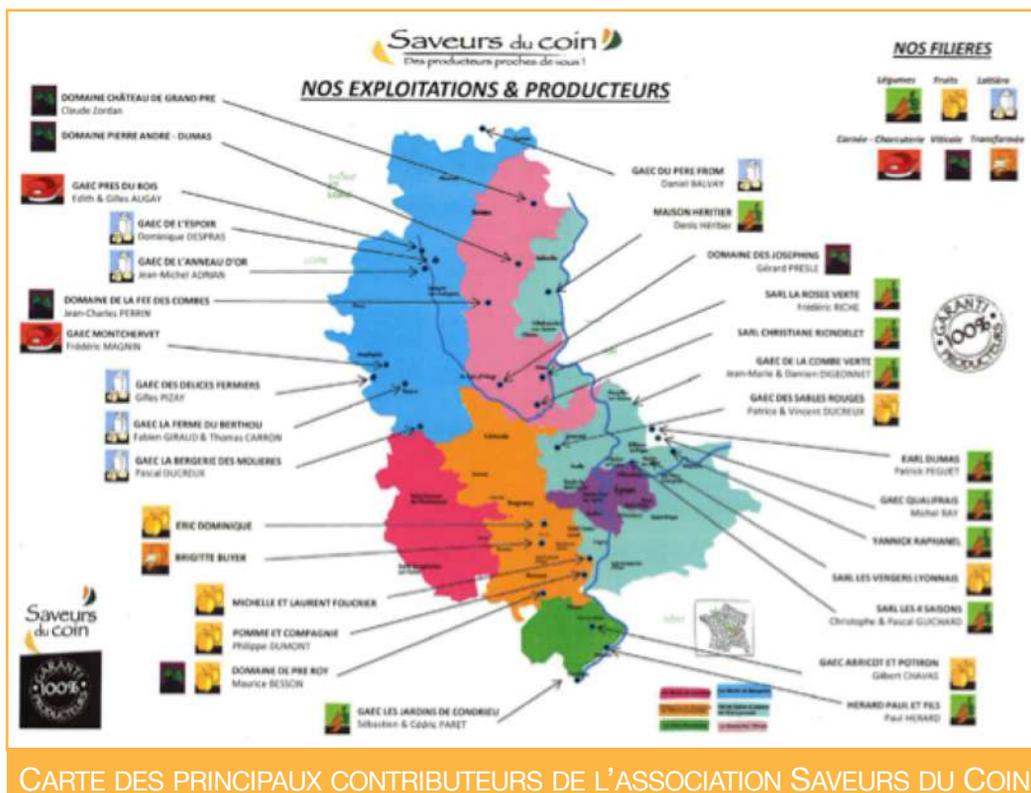
ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

L'amont

- La plateforme Saveurs du coin se fournit principalement chez des producteurs adhérents, mais aussi auprès de Nos Belles Récoltes, une SARL basée à Vaulx-en-Velin qui transforme et conserve des fruits et légumes de cinq producteurs locaux.
- À l'origine de la démarche, l'approvisionnement de Saveurs du Coin se limitait aux bornes du département du Rhône. Par la suite, bien que 95% des produits de Saveurs du Coin en soient toujours originaires, la structure a plutôt une ouverture régionale. Outre les productions du Rhône, Saveurs du Coin se fournit en kiwis en provenance de l'Ardèche, en fruits en provenance de l'Isère, en fruits rouges produits dans le Puy-de-Dôme, et en lait de Bourgogne.
- Saveurs du Coin fait également du négoce et achète certains produits spécifiques à l'extérieur du Rhône, mais toujours dans les limites de la région Auvergne-Rhône-Alpes et en privilégiant la qualité. La plateforme travaille avec l'IGP Ail de la Drôme. Un travail particulier avec les agriculteurs adhérents à Saveurs du Coin est opéré pour la formation des prix.
- En 2016, ce sont autour de 2 000 tonnes de produits qui circulent à travers le système pour un chiffre d'affaires total de 2 000 000€ par an.

L'aval

- Au fil du temps, l'association va développer différents débouchés qui ne vont pas tous se stabiliser. Ainsi l'idée de vendre des paniers sera rapidement abandonnée. Pendant les premières années, Saveurs du coin vend principalement ses produits dans les deux magasins Auchan partenaires et dans son magasin à Bron. On peut considérer ces circuits comme courts puisqu'il n'y a effectivement pas plus d'un intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs. Après 2009, Saveurs du Coin développe une stratégie de changement d'échelle, en termes de volumes de commercialisation. Cette stratégie vise essentiellement l'accès à la restauration collective mais aussi à des marchés de consommation finale plus développés. Un test a été mené dans cet esprit pour la livraison d'une soixantaine de magasins dans toute la région et dans le Nord de la région PACA.
- Saveurs du coin propose environ 1000 références à ses clients professionnels. En termes logistiques, cela ne se fait pas sans difficultés. Il ne s'agit pas en effet d'une logique classique de marché mais plutôt de faire coïncider une offre et une demande locale à l'échelle d'un territoire diversifié.



La formation des prix

- La formation des prix diffère selon les filières : la tarification se fait au trimestre pour la viande, à la semaine pour les légumes et il y a un prix par producteur par campagne pour les fruits (sauf les campagnes très longues comme la pomme). Saveurs du coin fixe également des seuils minimaux pour les produits.
- Les prix d'achat des produits sont calculés pour chaque agriculteur selon ses rendements et ses coûts de production afin de définir un prix « juste, équitable et rémunérateur ».
- Des techniciens professionnels diagnostiquent avec l'agriculteur les exploitations et calculent un prix pour les produits. Le prix déterminé est ainsi « le vrai prix » de production. Le prix dépend aussi de la qualité requise, paramètre important pour le meilleur rendement des produits lors de la cuisson ou de la consommation. Par exemple un fromage fermier apporte plus de nutriments qu'un fromage « basique » ou une spécialité fromagère.

Le transport

- L'organisation et le coût des transports pose un certain nombre de problèmes, notamment parce que les tarifs sont fixes quelque soit le volume transporté. La structure livre elle-même une partie de ses clients professionnels (en particulier Auchan) et fait appel à un prestataire extérieur, STEF, pour assurer le reste.

CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

Gouvernance

- Les décisions importantes concernant la structure sont prises par le comité de direction de la SAS Saveurs du Coin. Le comité de direction est composé : d'agriculteurs choisis par les adhérents pour les représenter, d'un président élu par les agriculteurs et d'un directeur nommé par les associés.
- Malgré la mise en place d'une SAS, les agriculteurs prouvent leur volonté de gouvernance partagée à l'échelle des acteurs adhérents. La gouvernance ressemble à un fonctionnement associatif, il y a un Comité de direction semblable au bureau d'une association et un Comité de surveillance semblable au chiffre d'affaire d'une association. Cette structure innovante permet des prises de décisions très rapidement lorsqu'il faut s'adapter mais aussi une grande collaboration lorsqu'il s'agit de faire évoluer la stratégie.



Valeurs défendues

- A l'origine, Saveurs du Coin est née d'une volonté de sortir les agriculteurs du Rhône d'un contexte de crise en trouvant de nouveaux débouchés rémunérateurs, notamment tournés vers les circuits de proximité.
- Les projets sont portés avec différentes valeurs. Aux aspects économiques et associatifs, Saveurs du Coin ajoute une dimension de respect de l'environnement à son projet.
- D'autres axes font également partie de préoccupations de la structure :
 - maintenir un tissu économique et une activité agricole de proximité : les activités de la SAS permettent aux agriculteurs de consolider les emplois. Par exemple, un producteur a pu embaucher un livreur en partie grâce à son activité à « Saveurs du Coin ».
 - réduire les temps de transport et de stockage des produits pour garantir leur fraîcheur et leur goût
 - redécouvrir la diversité et la saisonnalité des produits locaux
 - garantir un prix vital à la production (PVP)

SCHEMA DES DIFFERENTS FLUX AUTOUR DE L'ASSOCIATION SAVEURS DU COIN



■ QUALIFICATION DES PRODUITS

- Sur le site internet, l'association indique certains exemples de changement de pratiques culturales, tel que le remplacement de traitements phytosanitaires par des auxiliaires écologiques ou autres moyens considérés comme plus écologiques (de type leurre sexuel). Ce cahier des charges commun permet à la fois de réunir des producteurs bio et conventionnels autour de «bonnes pratiques» et de voies d'amélioration par rapport aux questions environnementales (notamment pour le conventionnel).
- Il impose en outre de :
 - limiter les traitements phytosanitaires
 - protéger la santé des producteurs et des consommateurs
 - économiser la ressource en eau
 - garantir la traçabilité des pratiques agricoles
 - améliorer la gestion des sols
 - fractionner la fertilisation
 - gérer les déchets
 - préserver la biodiversité

SAVEURS DU COIN COMMUNIQUE SUR 5 VALEURS PRINCIPALES :



À RETENIR :

La structure se caractérise par :

- ★ **Des objectifs de volume**
- ★ **La coexistence de différents circuits de commercialisation**
- ★ **L'implication de plus nombreux partenaires qu'en circuits courts et notamment d'acteurs du système conventionnel (Auchan, Sodexo,...) autour de nouvelles relations**
- ★ **Un important travail sur la qualité des produits**
- ★ **L'importance de la traçabilité**

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Plusieurs difficultés ont pu être repérées comme étant à l'origine de la cessation d'activité de la structure.

■ *La logistique*

- Tout d'abord, le manque de compétences de la structure portée par des producteurs sur les questions de gestion de volumes et logistiques ont posé des problèmes de rentabilité. Ainsi par exemple l'association a pu perdre de l'argent en ayant des coûts de transport fixes quelque soit le volume transporté.

■ *Le financement du personnel*

- Une seconde difficulté pourrait être liée aux charges relatives aux ressources humaines. En effet, pour assurer la réalisation de tâches ne pouvant être assurées par les producteurs eux-mêmes, il a été décidé d'employer du personnel (employés des kiosques, commerciaux,...). Avec une vingtaine de salariés présents dans la plateforme, pour la vente dans les hypermarchés et le magasin de Bron, Saveurs du coin avait des charges importantes et devait dégager des marges en conséquences, qui n'avait peut-être pas nécessairement été imputé dans le calcul du « prix juste ».

■ *La gestion de la gouvernance*

- Les questions de gouvernance ont aussi été difficiles à appréhender. La structure souhaitait à la fois pouvoir prendre des décisions rapides et garder une gouvernance démocratique permettant à chacun de s'exprimer. Au fur et à mesure de l'augmentation de l'activité, de l'augmentation du nombre de producteurs et de la diversification des activités, l'inter-connaissance qui facilitait dans un premier temps la gouvernance s'est dégradée. L'échange d'informations entre les opérateurs est donc devenu plus difficile et moins fluide. Tout comme elle n'a pas facilité la recherche et l'intégration de nouveaux producteurs et leur cohésion avec le cahier des charges.

La contractualisation

- Les questions relatives à la contractualisation, en interne tout comme avec l'amont, et qui nécessitaient des compétences juridiques pour proposer un modèle partenarial adapté à leurs spécificités, a sans doute été une autre source de difficulté.
- Le manque d'accompagnement par les collectivités territoriales**
 - La structure souligne aussi des difficultés liées à un besoin d'accompagnement réel mais qui à un moment de leur développement n'a pas été assez fort. Ici aussi la structure relève la difficulté d'être seule sur un territoire où peu de mesures étaient conduites pour accompagner le mouvement de relocalisation.
- Le changement de la demande**
 - La structure évoque encore le fait qu'en dix ans la demande a fortement changé et que Saveurs du Coin n'est pas parvenue à s'adapter. D'une volonté de consommer local, les consommateurs ont évolué vers des pratiques tournées vers le zéro pesticide, une demande que Saveurs du Coin n'a pas pu satisfaire avec son cahier des charges initial.
- Ces différentes difficultés ont entraîné à la fois des problèmes liés à des charges trop importantes et à des marges trop faibles qui ont fragilisé la structure et ne lui ont pas permis de continuer ses activités. Ainsi en 2013, une réorganisation profonde, impliquant l'abandon d'une activité de livraison de paniers et un prélèvement plus important sur les volumes vendus, a été nécessaire pour assurer la continuité de la structure.
- Malgré ces mesures, Saveur du Coin fermera au tout début de l'année 2018.

Sources

- BUCLET Nicolas, DEBUISSON Marion, « Le renouvellement des pratiques territoriales à travers la fonction alimentaire. Leçons à partir du cas Saveurs du Coin et du projet Confluent », Colloque Interdisciplinaire sur l'Ecologie Industrielle et Territoriale, 2012. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01114763/>
- MERLE Aurélie, PIOTROWSKI Mathilde, « Consommer des produits alimentaires locaux : comment et pourquoi ? », 2011. Disponible sur : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00607840/document>
- FOURNIER Fabien. « Halle de la Martinière : le projet de relance est abandonné ». Disponible sur : <http://www.lyoncapitale.fr/Journal/Lyon/Politique/Ville-de-lyon/Halle-de-la-Martiniere-le-projet-de-relance-est-abandonne>.
- BRIVES Hélène, CHAZOULE Carole, FLEURY Philippe, VANDENBROUCKE Perrine, « La notion d'« agriculture du milieu » est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes ? », *Économie rurale*, 357-358, 2017. Disponible sur : <http://economierurale.revues.org/5109>

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE LA FILIÈRE 100% CHAROLAIS DU ROANNAIS



STRUCTURE

- Dans un premier temps, la filière est née d'une réflexion d'élus de la commission agricole de Roannais Agglomération, eux-mêmes producteurs, souhaitant soutenir la filière bovine allaitante dans le secteur du Roannais.
 - Convaincus de produire une viande de qualité, les éleveurs avaient pour ambition de vendre leur production pour un revenu convenable : « *On se rendait compte qu'on est dans une zone herbagère où on produit des bons produits, des produits pratiquement naturels puisque les bêtes sont élevées à l'herbe, elles vont 6 à 8 mois dehors. On est parti sur l'idée qu'il fallait qu'on revalorise ces produits haut de gamme et [...] que le prix soit rémunérateur pour l'éleveur* ». L'idée, reprise par Yves Nicollin, le président de l'agglomération, s'est petit à petit cristallisée autour de Roannais Agglomération.
 - La filière s'est organisée autour de plusieurs élus, éleveurs de Charolais, et des services de l'agglomération (service agriculture et service développement économique). Le Pôle Agroalimentaire Loire a également été convié pour appuyer Roannais Agglomération afin de mobiliser les acteurs et assurer le succès du test.
 - Il a semblé important d'intégrer dans la démarche un lycée agricole pour sa neutralité et son rôle d'animation du milieu. L'abattoir de Charlieu, quatre supermarchés et la société de restauration collective Coralys ont également répondu favorablement à l'appel de Roannais Agglomération. D'autres acteurs, n'ont pas souhaité rejoindre le projet : « *Quand on a démarré ça, on a des chevillards qui nous ont dit : "Ce n'est pas possible, ça ne marchera jamais"* . Il y en a beaucoup qui ont dit ça. Grand Roanne, eux ils ont eu le même son de cloche. [...]».
- La filière a été lancée en mai 2016 par une conférence de presse au lycée de Chervé en présence d'élus de l'agglomération et notamment de son président. L'information a ainsi été relayée dans les éditions locales de la presse écrite, de la radio et de la télévision avant la commercialisation en magasin la semaine suivante. Le produit a connu un large succès auprès de la clientèle et s'est écoulé en quelques jours. Coralys avait quant à elle prévu une journée événement pendant laquelle les steaks hachés étaient servis dans 12 établissements scolaires du Roannais. Les éleveurs partenaires étaient par ailleurs présents dans les magasins et chez Coralys pour faire connaître le produit.
 - Après un premier abattage le 22 avril 2016, le test a été reconduit deux fois, avec un nouvel abattage début mai et un troisième fin mai. Si les deux premiers abattages comptaient cinq bêtes, le dernier en comptait sept et les globes (morceaux de bœuf de demi-gros correspondant au membre postérieur débarrassé du jarret) étaient rajoutés dans les steaks hachés. Les tests se sont succédés durant l'année dans l'objectif de perfectionner l'organisation de la filière, la composition du steak haché ainsi que d'optimiser la rentabilité économique du projet.
 - En fin d'année 2016, la démarche a pris un tournant. Certains acteurs économiques non impliqués se sont sentis concurrencés ou exclus. Ceci a influé les discussions et a amené les acteurs à se donner six mois de test supplémentaires en 2017. Cette période devait vérifier la capacité de la filière à se développer avec un produit dont la communication est axée sur la qualité et la proximité.
 - Le développement de la filière sera permis par l'intégration de nouveaux éleveurs et de petites et moyennes surfaces. Les magasins à proximité seront les enseignes engagées depuis le début de la démarche, ceci dans le but de maintenir leur avantage concurrentiel. Les phases de test à venir seront déterminantes pour le devenir de la filière.

TRAJECTOIRE HISTORIQUE

Dès novembre 2015, les acteurs se sont retrouvés autour de la table pour échanger dans un premier temps sur leurs objectifs et dans un deuxième temps sur une première phase de test. Ils ont ensemble décidé de mettre en place une filière commercialisant du steak haché avec des vaches de race charolaise locales. Afin d'atteindre les objectifs de volume pour le test, deux nouveaux éleveurs ont été intégrés au projet. Ce sont donc non pas 3, mais 5 bêtes qui ont été abattues et transformées, totalisant près de 850kg de steaks hachés, sans compter les arrières.



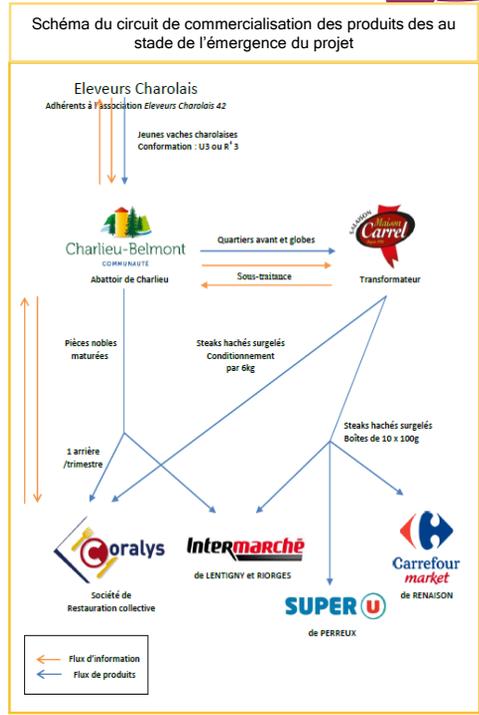
ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

Les acteurs amonts

- La filière rassemble de nombreux opérateurs autour d'une collectivité territoriale. À l'amont, ce sont cinq éleveurs qui ont été associés aux phases de test, mais l'objectif est de permettre à tout éleveur charolais de l'arrondissement de Roanne de participer à la filière.
- Bien sûr, cette collaboration ne pourra s'effectuer que si les vaches correspondent au cahier des charges. Ces éleveurs sont tous des naisseurs-engraisseurs, c'est-à-dire qu'ils engraisent des bêtes qui sont nées sur leur exploitation. En outre, l'alimentation des bovins est basée sur un système herbagé

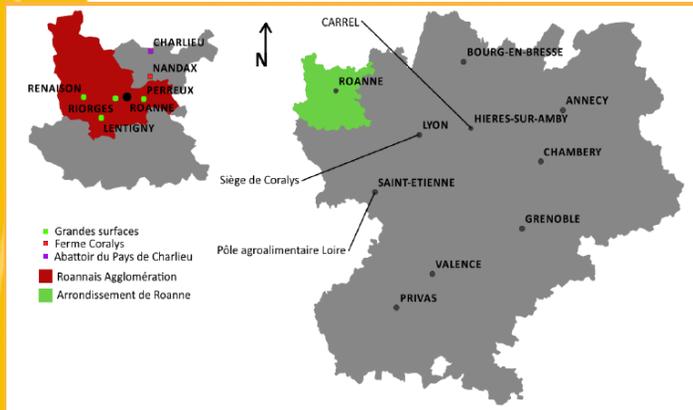
Les acteurs de l'aval

- Le maillon suivant est l'abattoir de Charlieu, acteur central dans le projet. Il s'agit d'un abattoir intercommunal et multi-espèces. L'abattoir de Charlieu est depuis longtemps porté sur les circuits de valorisation en court et en local. Lui-même prestataire dans la filière, l'abattoir travaille avec la société J.Carrel, implantée à Hières-sur-Amby en Isère pour la transformation en steaks hachés car elle est la société la plus proche à proposer ce type de prestation. La majorité des steaks hachés locaux ou bio sur la région sont d'ailleurs transformés par elle.
- Vient ensuite le dernier maillon, la distribution, composée de quatre supermarchés et d'une société de restauration collective. Les petites et moyennes surfaces ayant souhaité participer au projet sont toutes très investies dans des démarches en circuit court et local. Elles proposent dans leurs rayons de nombreux produits locaux, pour la plupart achetés en direct auprès des producteurs.



- Les deux magasins Intermarché et le magasin Super U disposent d'un rayon de boucherie traditionnelle alors que Carrefour Market n'en est pas doté. On peut noter que l'Intermarché de Riorges et le Super U de Perreux peuvent être considérés comme des magasins urbains, au contraire de l'Intermarché de Lentigny et le Carrefour Market de Renaison qui sont plutôt en zone rurale. La société de restauration collective Coralys, très implantée sur la région Auvergne Rhône-Alpes fait également partie du projet. Grâce à sa démarche « La Ferme Coralys », l'entreprise propose à ses cuisiniers un approvisionnement en produits locaux.
- Un nouvel acteur économique est recherché pour porter la marque « 100% charolais du Roannais » initialement propriété de Roannais Agglomération. Outre les opérateurs économiques, Roannais Agglomération fait partie intégrante du projet. La filière est plus particulièrement suivie par l'élu en charge des questions agricoles et des services agriculture et développement économique de l'agglomération. De par son rôle d'accompagner les entreprises agroalimentaires du département, le Pôle Agroalimentaire de la Loire aussi été intégré à la démarche.

Une filière d'échelle locale : localisation géographique des acteurs du 100% Charolais Roannais dans l'arrondissement de Roanne



ECHELLE D'ACTION

- Si tous les agriculteurs se connaissaient et ont déjà eu l'occasion de travailler ensemble avant l'initiative, ce n'était pas le cas des distributeurs qui ont rarement l'occasion de se retrouver autour de la même table.
- Les éleveurs et les supermarchés sont tous implantés dans l'agglomération de Roanne (voir la carte ci-contre) tandis que l'abattoir de Charlieu, bien qu'il soit dans le même arrondissement est dans une autre collectivité de communes, Charlieu-Belmont Communauté.

La société Coralys, dont le siège est à Caluire-et-Cuire (69), centralise les produits locaux au lycée de Ressins. Seule la localisation de la société Carrel, qui produit les steaks hachés, empêche la filière de proposer un produit complètement roannais.

■ Organisation de la filière

- Le fonctionnement de la filière a fait l'objet de discussions en réunion. Les animaux destinés à la filière naissent chez un éleveur du Roannais. Ils sont élevés selon les pratiques traditionnelles d'élevage, à l'herbe avec un complément alimentaire sans OGM ni hormone de croissance. Après avoir vêlé et allaité leurs veaux pendant plusieurs années, les vaches de bonne conformation sont éligibles pour être utilisées dans la filière. Elles sont alors engraisées pendant plusieurs mois avant d'être livrées par l'éleveur à l'abattoir de Charlieu le jeudi soir ou le vendredi matin avant 6h.
- Les bêtes sont abattues le vendredi et pré-découpées à l'atelier de découpe de l'abattoir. Les quartiers avant sont séparés des quartiers arrière, desquels on sépare les globes. Les meilleurs morceaux sont conservés à Charlieu en chambre de maturation tandis que les quartiers avant et les globes sont livrés le jour-même à l'entreprise Carrel à Hières-Sur-Amby (38), à 140 kilomètres de là. Le lundi matin suivant, le 5ème quartier est remis aux éleveurs ou au boucher des petites et moyennes surfaces le cas échéant. Le même jour, J.Carrel transforme la viande en steaks hachés, il faudra attendre une dizaine de jours pour que l'ensemble des analyses sanitaires soient réalisées et que le produit puisse être commercialisé. Les steaks hachés, ensachés et emballés dans des cartons réalisés par une entreprise roannaise sont ainsi livrés environ deux semaines après leur transformation. Ils sont livrés sans emballage, à Coralys.



L'éleveur s'engage à fournir des bêtes répondant au cahier des charges édité pour la filière dont les principaux critères sont à ce jour :

- ☉ jeune vache ou génisse 100% charolaise (code race 38) de moins de 6 ans élevée en système herbagé, de qualité (fourrages majoritairement produits sur l'exploitation de l'éleveur)
- ☉ Née, élevée, finie et abattue sur l'arrondissement de Roanne
- ☉ Alimentation traditionnelle issue d'agriculteurs adhérents à la charte BPC
- ☉ Poids minimum de 400 kg

■ GOUVERNANCE

- Des réunions de filière, animées par Roannais Agglomération et le Pôle Agroalimentaire Loire réunissent l'ensemble des membres du projet pour discuter des tests et des diverses thématiques qui sont à trancher. Ces réunions permettent à l'ensemble des acteurs de mieux se connaître et de co-construire la filière. Ces réunions ont lieu dès que le besoin s'en fait sentir, soit environ une fois par mois jusqu'à présent. Elles devraient s'espacer après la signature d'un contrat de filière.

■ QUALIFICATION DU PRODUIT

- Au moment de développer cette filière, la première question a été de savoir comment valoriser à un prix plus rémunérateur des vaches charolaises déjà considérées comme meilleures que la moyenne du marché. Les génisses charolaises étant déjà plébiscitées par les bouchers, le choix s'est plutôt porté sur des vaches, moins faciles à valoriser. Devant la consommation grandissante de steaks hachés en France et dans l'optique de se positionner sur un produit de grande consommation, le choix s'est assez rapidement porté sur ce produit. Vu les risques sanitaires particulièrement élevés, c'est le surgelé qui a été privilégié. La différenciation principale du produit se traduit par son côté local mais aussi par le fait de s'appuyer sur la race charolaise, gage de qualité et race historiquement liée au territoire.
- Après avoir consulté les statistiques de vente des GMS, il a été décidé de faire des boîtes de 10 steaks hachés de 100g à 15% de matière grasse, hachés gros.
- Le cahier des charges permet non seulement d'assurer que le produit soit local mais aussi d'assurer sa qualité et la régularité de cette qualité. Les animaux qui sont éligibles doivent être élevés par des naisseurs-engraisseurs de l'arrondissement de Roanne selon le système d'alimentation traditionnel, les vaches sont 6 à 8 mois à l'herbe par an. Le fourrage est majoritairement produit sur l'exploitation. Afin d'assurer une certaine qualité, les vaches, de race Charolaise, doivent être âgées au maximum de 6-7 ans et répondre aux exigences de conformation et d'engraissement fixées en filière.
- Ces jeunes vaches doivent peser entre 400 et 550kg (avec une marge de + ou - 7%). Ce sont des vaches de très bonne (U) conformation avec un engraissement moyen (3). Du fait de la difficulté de déterminer la conformation avant l'abattage, les animaux de classification R+ sont également acceptés.
- Cet manquement à ce cahier des charges peut-être motif d'expulsion de l'éleveur de la filière, une vache ne répondant pas aux critères de conformation ne sera pas utilisée, à charge de l'éleveur concerné de trouver un autre débouché. Le dégraissage des carcasses à l'abattoir était facturé aux éleveurs au moment des premières discussions (cette pratique étant maintenant interdite, elle n'a plus cours), ceux-ci avaient donc tout intérêt à respecter les critères. A ce jour, l'abattoir semble satisfait des carcasses qui lui sont livrées par les éleveurs.

- La filière vise à toucher un large public en commercialisant un produit surgelé de grande consommation dans des supermarchés et en restauration collective. Cependant, elle utilise des vaches charolaises de qualité, roannaises de surcroît. Si elle reste abordable, elle se place sur un produit relativement haut de gamme en termes de qualité et de prix vis-à-vis des steaks hachés standards.
 - Une communication importante est faite auprès du consommateur, elle se manifeste par la presse, des panneaux publicitaires. Aussi travaillée en magasin, la communication est assurée grâce à la présence des éleveurs dans les magasins et par des affiches en rayon où le produit est présenté comme contenant uniquement de la viande de bovins charolais, nés, élevés, finis dans le Roannais, abattus à Charlieu et transformés en Rhône-Alpes.
 - La communication porte également sur un soutien aux éleveurs locaux avec à l'appui un diagramme montrant la répartition de la valeur entre les opérateurs. Pour compléter, les consommateurs peuvent lire la charte qualité suivante : *«Ce steak haché est issu de la collaboration entre Roannais Agglomération, les éleveurs, les transformateurs et les distributeurs. Notre volonté est de proposer aux Roannais un steak haché traditionnel et savoureux, s'appuyant sur le savoir-faire de nos éleveurs et sur la qualité de nos prairies. Le prix de vente permet de rémunérer convenablement l'ensemble des maillons de la filière».*
- **Fixation du prix**
- La définition des prix de vente s'est construite de l'amont vers l'aval. Le prix de base calculé par les éleveurs pour fonctionner est de 4.50€ kg de carcasse pour des animaux classés U. En fonction de la conformation de la bête, le tarif est dégressif (4,30€ en R+, 4,10€ en R= et 4€ en R-). Les calculs ont ensuite été réalisés par le responsable de l'abattoir de Charlieu, qui a ajouté à ce coût les charges d'abattage, de transformation, d'analyse, de conditionnement et de transport.
 - On est arrivé pour les deux premiers tests à un prix de vente du steak haché aux petites et moyennes surfaces à 9.715€ HT/kg et pour la restauration collective, Coralys, à 7.915€ HT/kg où le conditionnement est par 6kg sans emballage. Les magasins revendent les steaks à 11.90€/kg en rayon. Les arrières sont quant à eux vendus à 7.65€ HT/kg. Ces tarifs pourraient être amenés à changer, car avec les augmentations de volume, des économies d'échelle sont réalisées. Le prix unitaire des boîtes ainsi que celui des analyses sanitaires peut ainsi diminuer.

Commercialisation

- Les boîtes de 10x100g, commercialisées dans le rayon surgelé des supermarchés, sont difficile à différencier du reste de l'offre dans le rayon et/ou en tête de gondole. Affiches et banderoles assurent une bonne visibilité du produit. La société Coralys organise une journée « steak haché » environ une fois par mois dans 12 établissements scolaires du Roannais.

- Super U ayant un engagement d'exclusivité sur son rayon de boucherie traditionnelle sur du Charolais Label Rouge, seul Intermarché vend de la viande maturée une fois la phase de test passée.
- La commercialisation des quartiers arrières est une vraie problématique dans la filière. La force commerciale de l'abattoir de Charlieu ne permet pas d'écouler facilement les volumes. C'est pour cette raison que la composition des steaks hachés est de nouveau réfléchi. Une des solutions serait de passer la bête entière en steak haché. Pour des questions de rentabilité économique ceci ne serait possible qu'avec des bêtes ayant une conformation moyenne (R=, R-).
- Evaluer les volumes générés, est encore difficile, car la filière est en formation. Elle est toujours en phase de test. L'objectif reste de toujours augmenter les volumes. Pour cela, de nouveaux éleveurs sont en cours d'intégration et une force commerciale plus forte est recherchée. En effet, de nouveaux magasins (au sein des trois enseignes engagées au départ) sont démarchés. Aujourd'hui, on compte une petite quinzaine de petite et moyenne surface qui ont intégré la démarche.
- Roannais Agglomération participe activement à la filière en avançant les frais des emballages et a déposé la marque «Le 100 % Charolais du Roannais» auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle. Cette marque appartient donc à l'agglomération jusqu'à la revente à une structure privée qui est encore aujourd'hui recherchée.

Construction progressive de la filière

- A l'origine du projet, l'objectif était de transformer la bête entière en steak haché. Au regard de la rentabilité économique qui ne suivait pas, ce sont donc, par la suite, uniquement les avants augmentés des globes qui sont rentrés dans la composition des steaks.
- Les morceaux du quartier arrière les plus nobles sont quant à eux maturés afin de développer les qualités organoleptiques et obtenir une viande plus tendre et plus goûteuse. Bien que plus valorisables, on a pu lire précédemment que les volumes de vente sur ce morceau spécifique ne sont pas à la hauteur des volumes de production. Pour trouver une réponse à la commercialisation des arrières des animaux invendus, les steaks hachés pourraient contenir la totalité de l'animal.
- Dans un souci de rentabilité économique pour les éleveurs, l'idée serait de maintenir la recette traditionnelle pour les vaches de conformation U ou R+ et de passer la bête entière en steak haché lorsque la conformation est moins bonne.



Source : Roannais Agglomération

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- La filière a rencontré et rencontre encore des difficultés. Tout d'abord, les acteurs de la filière ont dû faire face à différentes réglementations avec lesquelles il a fallu apprendre à travailler. La réglementation liée à l'étiquetage ont obligé les acteurs à se tourner vers la Direction Départementale de la Protection des Populations pour savoir si les mentions présentes sur l'emballage des steaks hachés étaient légales. Les règles sanitaires obligent à faire des examens microbiologiques sur chacun des lots qui engendrent un réel surcoût par rapport aux petites quantités vendues actuellement. A cela s'ajoute le prix unitaire des emballages, non négligeable au regard de la faible production actuelle des steaks hachés.
- Comme déjà expliqué, la composition du steak pose de nouvelles questions. De la recette utilisée dépend la rentabilité de la démarche pour les éleveurs. Les arrières se vendent plus chers s'ils ne sont pas introduits dans les steaks hachés. Mais cela nécessite être capable de trouver des marchés pour ces produits, ce qui n'était pas le cas au démarrage. Aujourd'hui cette difficulté a été surmontée.



Source : Roannais Agglomération

■ VALEURS DÉFENDUES

- La filière « Le 100% Charolais du Roannais » veut revaloriser le travail des éleveurs de son territoire en leur assurant une meilleure valorisation de leur production. La principale valeur défendue est celle de rémunérer au plus juste chacun des acteurs de la filière viande.

■ LIENS AU TERRITOIRE

- Le lien au territoire est permis grâce à la concentration de la totalité des acteurs économiques de la filière sur le territoire du Roannais, hormis le transformateur. Les consommateurs sont pour le moment exclusivement des habitants de ce même territoire. A cela s'ajoute le fort soutien à la filière de la collectivité territoriale qu'est l'agglomération roannaise.

■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- Cette filière est innovante car elle est codirigée par l'ensemble des acteurs de la filière. Les acteurs lors des réunions de filière réunissant l'ensemble des acteurs permet un partage des informations et de la valeur justement répartie entre tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement.

Sources

- Cette fiche est rédigée grâce au mémoire « La construction de filières viandes locales par des acteurs publics : Étude de deux systèmes alimentaires dans le Roannais » d'Aurélien Quenard. Nous le remercions pour son travail qui synthétise les informations des différentes réunions de filières auxquelles il a participé. Des informations datant du mois de mars 2017 ont pu être obtenues grâce au partenariat avec le pôle agroalimentaire de la Loire et l'agglomération roannaise dans le cadre du projet CERES.
- La création de la filière 100% Charolais Roannais {en ligne}, consulté le 26 juin 2019 : <https://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/loire/100-charolais-creation-filiere-autour-du-steak-hache-roannais-988471.html>
- La filière 100% charolais Roannais poursuit son développement {en ligne}, consulté le 26 juin 2019 : <https://www.agglo-roanne.fr/actualites-277/la-filiere-100-charolais-du-roannais-poursuit-son-developpement-448.html?cHash=9fdffe55451da5cca7a5482bc59e92e3>

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd.fr
www.psd-ra.fr

[http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/
Thematiques/SYAM](http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM)

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DU COMPLEXE LEZSAISONS



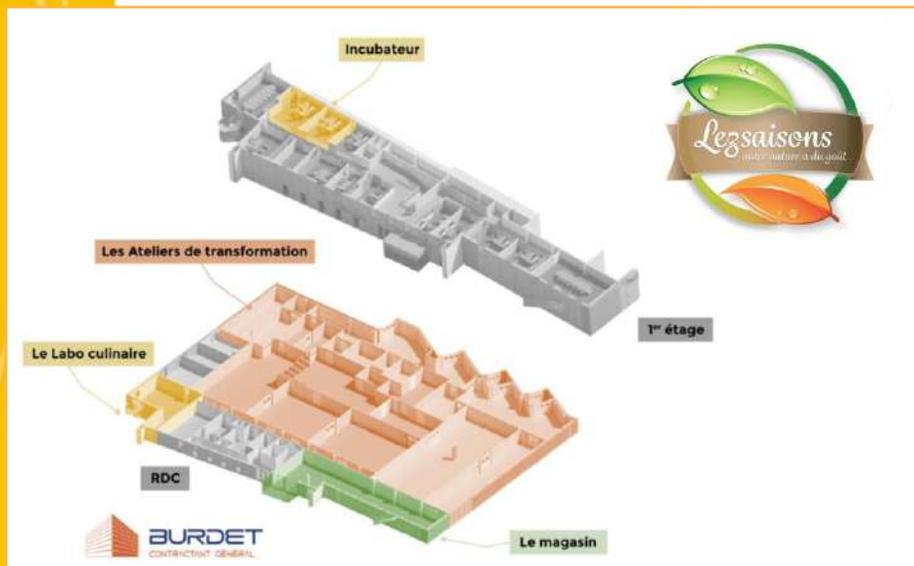
TRAJECTOIRE ET STRUCTURE

- Le projet central est celui d'une légumerie de 750m², au sein d'un bâtiment éco-responsable, équipé de panneaux solaires, systèmes de récupération des eaux de pluie, traitement des déchets par la méthanisation, bardage en bois, etc.
- Ce bâtiment mutualise aussi d'autres composantes associées et complémentaires :
 - un **atelier de transformation** destiné à la restauration hors domicile et consacré aux produits de 5^{ème} gamme. Il permet de cuisiner des produits spécifiques tels que les fonds de sauce, les confitures, les soupes, les « bouquets de légumes » ou encore les compotes ...
 - un **entrepôt de stockage** avec une chambre froide intégrée. En effet, l'entrepôt est consacré pour les 2/3 aux produits frais. Cette chambre froide sert aussi d'outil partagé entre les producteurs.
 - un **laboratoire créatif et culinaire** pour développer de nouvelles recettes et former les professionnels.
 - une **plateforme logistique** pour servir de hub territorial pour les produits locaux. Elle dispose de sa propre flotte privée de véhicules avec 4 quais d'embarquement / déchargement. Il s'agit d'un outil particulièrement efficace pour approvisionner les endroits reculés comme les stations de sports d'hiver en limitant l'impact carbone dans les vallées déjà très affectées par la pollution.
- le **négoce de produits locaux et bio** à destination des professionnels de la restauration collective et commerciale. L'objectif de volume est fixé à 4000 tonnes à l'horizon des 4 ans.
- un **magasin de producteurs** destiné au grand public
- un **incubateur d'entreprises agroalimentaires** en partenariat avec des experts du milieu.
- La légumerie traite des fruits et légumes selon le processus suivant : lavage, épluchage et découpe pour proposer des produits frais « prêts à cuire » destinés aux professionnels de la restauration collective. Elle sert donc les cuisines centrales de la Société de Restauration Collective et aussi les cuisines en gestion directe réparties sur le territoire. Le volume estimé est de 1 200 tonnes par an. Cela correspond à environ 130 références produits :
 - 25% sont écoulées auprès des deux cuisines centrales et des autres cuisines satellites déjà clientes
 - 75% auprès des cuisines en gestion directe (lycées, collèges ...) ou auprès des autres circuits (magasin de producteurs, GMS ...).
- L'objectif est d'étendre le service aux autres opérateurs du territoire et notamment à tous les établissements gérant en direct leur restauration collective en leur permettant l'introduction de produits de qualité dans toutes les cantines avec des coûts mutualisés accessibles.

- 7,5 millions d'euros ont été investis pour couvrir :
 - l'achat du terrain
 - la construction du bâtiment : 2 100 m² au sol pour 3 000 m² de surface totale
 - le matériel

Cette somme a été apportée par les trois associés et complétée par des fonds privés (pool bancaire).

- Après plusieurs mois de formation, en octobre 2018 les membres de l'équipe de production Lezsaisons ont signé leur CDI. Grâce à Pôle Emploi, à la Région Auvergne-Rhône-Alpes et à Opcalim une formation spécifique a pu être conduite auprès notamment de l'École Nationale des Industries du Lait et de la Viande (ENILV) du Centre Technique de la Conservation des Produits Agricoles (CTCPA).



■ **ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION**

■ **La production**

- Le secteur de production comprend deux activités : **la légumerie** et **la cuisine**. Les produits locaux en circuits courts ont plusieurs avantages : ils permettent des aspects d'économie territorialisée et facilitent la traçabilité, mais garantissent également la fraîcheur des produits. Ces deux entités permettent de proposer des produits de 4^{ème} gamme, des fruits et légumes locaux et de saisons lavés, épluchés, découpés et prêts à l'emploi, et des produits de 5^{ème} gamme comme des compotes, des soupes, des confitures et des fonds de sauce dont le manque se fait souvent sentir en Restauration Hors Domicile (RHD).

- L'objectif principal de la légumerie est de pouvoir travailler des produits de qualité et les proposer transformés aux gestionnaires des établissements de restauration collective ou à des particuliers. La cuisine a été pensée pour valoriser les surplus de production et garantir une meilleure conservation des produits locaux et de saison.



Atelier de transformation de la légumerie LezSaisons



Membres de l'équipe de production LezSaisons lors du lancement de la légumerie en octobre 2018, @LezSaisons.fr

■ **Logistique**

- La société LezSaisons propose une **plateforme logistique** pour la société Leztroy, mais aussi une plateforme pour le territoire permettant de conditionner, stocker et livrer les produits alimentaires des Pays de Savoie. Cette plateforme logistique est équipée pour permettre à tous les types de fournisseurs de venir livrer la structure. Une flotte de camions pourrait également être mutualisée et effectuer des tournées de livraison permettant de limiter les déplacements et donc la pollution de la vallée.



■ Innovation

- L'innovation est au cœur du secteur agro-alimentaire. Il constitue un levier essentiel pour la croissance d'une entreprise. La société Lezsaisons souhaite donc se positionner comme un acteur favorisant l'innovation sur les territoires de Pays de Savoie avec leur **laboratoire culinaire et de Recherche & Développement**. Ce laboratoire peut être utilisé par des chefs cuisiniers ou des ingénieurs en R&D pour mettre en place de nouvelles recettes. Ce lieu permet également d'accueillir des formations pour des professionnels qui se forment à la restauration collective ou pour des amateurs lors d'ateliers culinaires.

■ Vente

- Le dernier axe d'activité de l'entreprise est la vente des produits avec une **boutique de producteurs locaux** ouverte au grand public afin de proposer les produits transformés dans les ateliers de la société : des fruits et légumes frais et prêts à cuire ainsi que des produits de 5^{ème} gamme.
- Des produits du terroir seront aussi proposés : produits laitiers, viande locales... Une interface en ligne professionnelle voit aussi le jour, alimentée par des produits de l'entreprise Lezsaisons et des produits du terroir fournis par des entreprises et producteurs locaux. Ces interfaces de vente veulent proposer 450 références : 300 de produits frais (viande, fromage, yaourt, produits de 4^{ème} gamme) et 150 de produits secs (épicerie, produits de 5^{ème} gamme).

■ Contractualisation

- La société Lezsaisons a pour objectif de transformer, à terme, 4000 tonnes de fruits et légumes par an.
- Face à un tel volume, la relation avec les fournisseurs évolue, notamment avec les producteurs locaux. En effet, ces dernières années la société Leztroy a construit des partenariats progressifs avec ses fournisseurs, permettant à certains producteurs d'évoluer au rythme de l'entreprise.
- C'est dans un contexte de confiance et de connaissance l'un de l'autre que la société Leztroy gère ses approvisionnements sans demander aucune garantie écrite de la part des fournisseurs. Cependant face à l'investissement réalisé, l'évolution prévoit des volumes plus important. Pour y répondre, le nombre de fournisseurs va devoir augmenter ainsi que les volumes d'achats auprès de chaque producteur déjà impliqué. Afin de sécuriser ses achats, la société Lezsaisons met en place des contrats avec chacun de ses fournisseurs et organise des groupements d'agriculteurs locaux.
- La question de la contractualisation est encore très récente dans la société et l'expérience de la société Leztroy ne pourra pas aider dans la rédaction de ces dits contrats : quelles clauses, quelle durée de validité... Des rencontres individuelles avec quelques agriculteurs du territoire ont été organisées afin de se rendre compte des enjeux autour de cette problématique.

■ VALEURS DÉFENDUES

- La société Lezsaisons souhaite défendre les mêmes valeurs que la société Leztroy dans sa stratégie d'approvisionnement. C'est pourquoi l'objectif est de mettre en place une stratégie d'approvisionnement qualitative favorisant au maximum les produits locaux, de saison et labellisés.

■ QUALIFICATION DES PRODUITS

- Il est intéressant de noter que cette stratégie d'approvisionnement est généralisée à l'ensemble de l'entreprise et que des critères de sélection des produits sont appliqués à tous les produits achetés, notamment pour l'activité de négoce de Lezsaisons, par le biais d'une grille d'analyse de 8 critères :
 - **caractère local** : le produit est produit et transformé localement (la notion de « local » est définie selon plusieurs échelles)
 - **saisonnalité** : l'achat d'un produit est cohérent avec sa saisonnalité, ce critère est le seul des huit critères à être obligatoire
 - **labellisations de qualité** : le produit est labellisé (Agriculture Biologique, AOP, AOC, IGP...)
 - **spécificité de la recette** : le produit est transformé selon une recette spécifique à un terroir, une région... (ex : Diot de Savoie)
 - **spécificité GEMRCN** : le produit respecte les normes nutritionnelles dictées par le Groupe d'Étude des Marchés Restauration Collective et Nutrition. (ex : calibrage spécifique de saucisse pour correspondre à des enfants de maternelle, primaire...)
 - **exclusivité** : le produit est créé exclusivement pour la société Lezsaisons
 - **emballage** : le produit est dans un emballage éco responsable et/ou adapté à la restauration collective
- Chaque produit est analysé par le biais de cette grille avant d'être proposé dans la mercuriale Lezsaisons. Si plus de deux critères ne sont pas respectés le produit ne sera pas proposé dans les deux interfaces de vente.
- Un travail de sélection des fournisseurs a déjà été engagé par la société Leztroy au cours des dix dernières années, permettant de mettre en place des partenariats solides, notamment avec des producteurs de produits laitiers et de viandes de bœuf local, des fournisseurs d'emballages, de produits d'hygiène respectueux de l'environnement ou des produits d'épicerie labellisés bio ou produits localement (par l'entreprise savoyarde Alpina Savoie par exemple).
- L'expérience et le soutien de la société Leztroy est une aide pour la mise en place de la stratégie d'approvisionnement de Lezsaisons. En effet l'histoire commune entre Leztroy et ses fournisseurs permet à la société Lezsaisons de construire, à son tour, des partenariats plus facilement avec ses fournisseurs. C'est grâce à cette connaissance des fournisseurs que la mise en place de produits exclusifs pourra être faite dès l'ouverture de la structure.

■ GOUVERNANCE

- La société Lezsaisons n'est pas seulement une légumerie, c'est une entreprise qui souhaite être, au travers de son pôle agro-culinaire, un véritable moteur pour son territoire.
- Les fondateurs de la structure Lezsaisons ont l'ambition de créer une « *dynamique économique originale et éthique* » (P. Monet, 2017), ils souhaitent également pouvoir jouer un rôle dans les politiques publiques du territoire et réussir à s'intégrer dans le territoire afin de pouvoir y évoluer de manière cohérente avec les autres structures qui l'animent.
- Au cours de la création de l'entreprise, de nombreux acteurs des Pays de Savoie ont été contactés afin de les impliquer dans ce processus de développement et ainsi créer un écosystème complet autour de Lezsaisons. Ce projet d'écosystème permet de mettre la société Lezsaisons dans une dynamique de coopération, et de travailler avec différentes structures qui peuvent toutes apporter leurs connaissances et leurs expertises.
- Cet écosystème est composé de toute sortes d'acteurs : privés, publics, associatifs. Ces structures sont classées en fonction de leur domaine d'action :
 - **Social** : les emplois d'insertion en collaboration pour la formation avec l'ENILV et la collaboration avec les ESAT locaux
 - **Économique** : la juste répartition de la valeur avec les producteurs, le développement économique de l'entreprise LEZTROY et de ses partenaires sur le territoire, la relocalisation de la production
 - **Environnement** : le développement d'une agriculture durable et responsable, l'accès au foncier agricole, la promotion d'une alimentation saine et équilibrée ...

LIEN AU TERRITOIRE

- Cette politique de développement durable ne peut s'envisager qu'à travers un système de gouvernance partagé qui associe les producteurs, les entreprises partenaires, les pouvoirs publics, les organismes de formation et la société civile.
- La coopération avec ces différents acteurs est particulièrement bien illustrée puisque nous pouvons identifier d'ores et déjà près de 40 partenaires autour du projet.
- Le partenariat avec les pouvoirs publics s'illustre quant à lui à travers différentes initiatives. Avec l'Arc Genevois, l'Assemblée régionale de coopération du Genevois français qui est le syndicat mixte qui représente les collectivités locales françaises partenaires du Grand Genève et qui est l'un des plus importants syndicats mixtes de Rhône-Alpes. Le partenariat s'oriente vers le soutien à une alimentation et une agriculture durable et vers l'accompagnement à la relocalisation de la production. Les récentes crises du monde agricole ainsi que les manifestations qui en ont résulté contribuent à la prise de conscience et à la volonté d'agir au sein du syndicat mixte.

- Avec l'Assemblée des Pays de Savoie qui regroupe depuis 2001 les départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, les échanges avec les cuisines gérées en direct portent sur les bonnes pratiques d'achat et de cuisine pour favoriser l'approvisionnement en produits locaux et / ou bio.
- Avec les intercommunalités, les échanges portent sur la problématique de la pression foncière qui est très forte en Pays de Savoie. Les partenaires, travaillent actuellement sur un projet très innovant d'exploitation de l'immobilier d'entreprise pour mettre en culture maraîchère des terrains jusque-là inexploités, comme les pourtours des entreprises situés dans les parcs d'entreprises ou les zones d'activités qui sont habituellement tondues.

■ FOCUS : L'ASSOCIATION « TERRES D'HISTOIRES ET D'AVENIRS »

- « *En Pays de Savoie, 0.45% de la surface agricole est dédié au maraîchage, 10% des légumes consommés sont produits sur le territoire* » (Chambre d'Agriculture Auvergne-Rhône Alpes, Crédit agricole des Savoie, 2016). C'est au regard de ces chiffres, que la volonté d'accompagner un changement des modes de consommation a émergé dans l'esprit de quelques acteurs du territoire. C'est ce collectif d'acteurs (entreprises privées, associations ou particuliers) qui est à l'origine de l'association « Terres d'Histoires et d'Avenirs » créée le 25 octobre 2016.
- *Les missions de l'association*
 - Cette association a la volonté de fédérer un maximum d'acteurs et de créer un écosystème sur le territoire. Le but est de mobiliser des compétences diverses en termes de conseil, formation, et d'accompagnement. Ses actions se déroulent essentiellement sur les départements de la Savoie, de la Haute-Savoie et une partie de l'Ain. Le leitmotiv de « *Terre d'Histoires et d'Avenirs* » est de « *Développer un écosystème alimentaire au sens écologique, économique et sociale et privilégiant « l'Intérêt Général* » » (Statut de l'association, 2017).
 - Pour cela plusieurs sous-objectifs ont été définis par les membres de l'association. On retrouve par exemple : « *Défendre, pour tous, une alimentation saine, équitable et durable* », « *Créer des emplois non dé-localisables en facilitant l'insertion sociale, la formation, la reconversion et l'installation* », ou encore « *Sauvegarder le patrimoine agricole, foncier et culturel de nos territoires* ».

Préserver le foncier agricole

- L'une des premières actions envisagées par « Terres d'Histoires et d'Avenirs » est de mobiliser du terrain afin de pallier au manque de foncier agricole sur le territoire, et tout particulièrement celui à vocation maraîchère.

- Pour le foncier, l'idée est de demander aux mairies la mise à disposition d'une part des espaces verts, naturels dans les centres urbains qui ne sont aujourd'hui pas valorisés.
- D'autre part, de démarcher les particuliers et les entreprises possédant des réserves foncières afin que ces dernières, dans une stratégie RSE, mettent également à disposition ces terrains. Pour cela l'association souhaite recenser les terres qui permettent une activité agricole. A la suite de ce recensement, des conventions pourront être signées avec des acteurs publics et privés afin de pouvoir disposer du foncier.
- L'ensemble de ces démarches ont pour objectif de développer l'agriculture tout en valorisant des terrains à ce jour non utilisés. La mobilisation du foncier a aussi pour but la création de pôles agricoles de proximité.
- Ces pôles de proximité pourront voir le jour si suffisamment de surfaces se libèrent dans un périmètre restreint. Ils permettront une dynamique collective pour la mise en valeur des terrains.
- Des mutations pourront être faites pour le matériel agricole. L'exemple de l'entreprise Alpes Contrôle, montre le succès de ce type de démarche puisque 1500 m² d'espaces vert présents sur le siège de l'entreprise, ont été consacrés à la mise en place d'un jardin potager. Plus de 130 espèces sont cultivées sur ce terrain avec des méthodes de permaculture. Cela permet de valoriser l'espace mais aussi de sensibiliser les employés au travail agricole, au goût des fruits et légumes produits sainement ou encore à la saisonnalité.

Innover ensemble autour d'espaces d'expérimentation

- Les actions de « Terres d'Histoires et d'Avenirs » ne s'arrêtent pas à la recherche de foncier. De nombreuses actions vont aussi être menées pour soutenir les agriculteurs qui souhaitent se lancer dans un système de production maraîcher. Une des vocations de « Terres d'Histoires et d'Avenirs » est de soutenir tous les systèmes de production, qui respectent l'environnement. Cela peut aller du système maraîcher 100% naturel, au système légumier avec une surface exploitée plus importante et des légumes plein champ produits avec de la mécanisation.

- L'idée est ensuite de proposer à des maraîchers de cultiver cette superficie supplémentaire mise à disposition en échange de la production selon un plan de culture et un cahier des charges défini, pour l'approvisionnement de Lezsaïsons.
- Afin d'accompagner les agriculteurs à l'installation ou à la diversification de leurs systèmes d'exploitation, plusieurs actions peuvent être envisagées :
 - Développement technique (mutualiser, expérimenter, conserver)
 - Mobiliser de l'épargne et des dons pour les investissements
 - Faciliter l'accès à des semences, des plants et du matériel agricole
 - Réflexion sur la problématique des bâtiments agricoles
- Dans le but de soutenir les agriculteurs dans leur production, « Terres d'Histoires et d'Avenirs » souhaite fédérer et mobiliser différentes structures expertes dans la technique agricole. Ainsi, les agriculteurs peuvent être soutenus tant en termes de conseils, de formations et d'accompagnement.

Sensibiliser le consommateur

- La troisième proposition d'actions est à destination de tous les acteurs du système alimentaire : du producteur au consommateur. L'objectif de cet axe est d'accompagner tous ces acteurs dans une réflexion pour une mutation du système alimentaire. Pour ce faire, « Terres d'Histoires et d'Avenirs » va organiser, animer des rencontres permettant des échanges vers cette réflexion grâce aux partages d'idées. Des actions de sensibilisation contre le gaspillage alimentaire pourront être faites, en facilitant la transformation de ces déchets en ressources : en compost par exemple. L'objectif est de relier les collectivités, les particuliers et le monde agricole pour réfléchir ensemble et agir plus efficacement pour cette optimisation des déchets. Le cœur du projet de « Terres d'Histoires et d'Avenirs » est de réussir à mobiliser et impliquer une multitude d'acteurs : habitants, associations, entreprises ou collectivités, dans la sauvegarde du patrimoine agricole, alimentaire et culturel.
- Pour finir l'association « Terres d'Histoires et d'Avenirs » a la volonté de communiquer sur ses actions et leurs résultats au plus grand nombre. Ainsi le grand public sera également alerté sur les thématiques au centre des préoccupations de « Terres d'Histoires et d'Avenirs » que sont : la disparition des terres agricoles, les circuits alimentaires et proximité, le gaspillage alimentaire et la saisonnalité des productions agricoles.

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE LA SOCIÉTÉ DE RESTAURATION COLLECTIVE LEZTROY

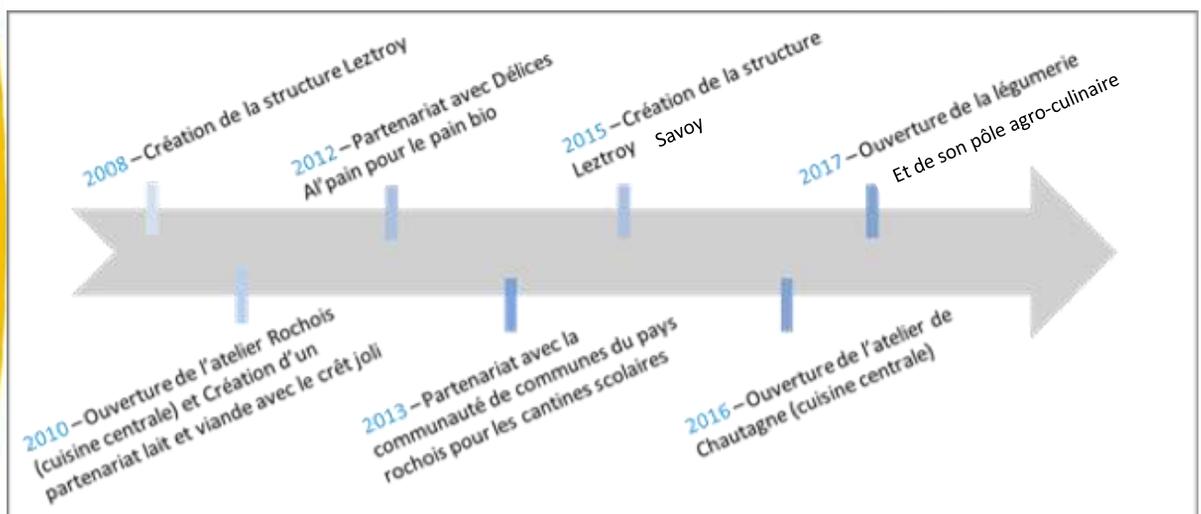


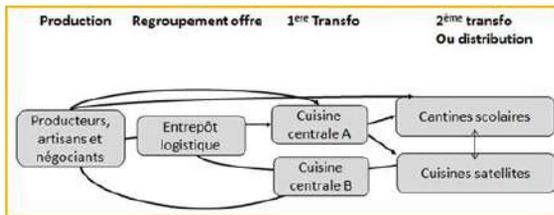
STRUCTURE

- Leztroy est une société de restauration collective créée en 2008 par trois fondateurs issus des métiers de la restauration et de l'hôtellerie. Son chiffre d'affaires pour l'année 2018-2019 était de 12,5 millions d'euros et son effectif de 140 salariés.
- Elle produit environ 24 000 repas par jour servis dans 225 établissements. La société fabrique ses repas au sein de deux cuisines centrales et les livre ensuite en liaison froide. Ses équipes cuisinent également directement dans sept établissements en gestion concédée.
- La société se positionne comme un opérateur important de son territoire et vise les marchés de la restauration publique ; en particulier ceux de l'enfance et de la petite enfance (crèches, écoles maternelles et élémentaires, centres de loisirs ...).

TRAJECTOIRE

- Au départ, il s'agit d'une petite société de restauration collective confectionnant ses menus artisanalement dans le cadre de huit contrats d'exploitation de restaurants collectifs mis à disposition. Son offre est essentiellement une offre locale et bio. Elle revendique le retour à la cuisine, avec moins de cuisine d'assemblage et plus de produits locaux, frais, labellisés et de saison. En 2010, elle se dote d'une première cuisine centrale à La Roche-Sur-Foron, siège actuel de la société.
- Pour développer son activité et son échelle d'action, la société Leztroy investit ensuite 2,4 millions d'euros dans une seconde cuisine centrale sur le parc d'activités de Motz-Serrières à Serrières-en-Chautagne (Leztroy Savoy) au sein du Naturopole 3D Alimentation Santé.
- Celle-ci est opérationnelle depuis le 1er Juillet 2016. Un projet de création de légumerie avec des activités périphériques voit également le jour en 2018 à travers l'entité LezSaisons, implantée sur Saint-Pierre-en-Faucigny.
- La société de restauration collective est aujourd'hui en pleine croissance, elle se développe rapidement à travers la création d'outils structurants et un positionnement différenciant orienté vers la production et la consommation locale.





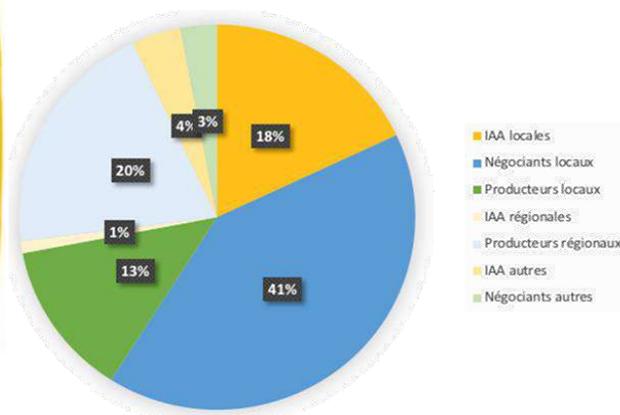
ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

L'amont

- L'entreprise s'approvisionne auprès de 80 fournisseurs. Trois classes de fournisseurs sont identifiées:
 - négociants
 - fabricants
 - producteurs
- Les fournisseurs se distinguent les uns des autres par une classification :

Négociant	Acheteur/vendeur de marchandises et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Fabricant	Transformation de matières premières et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Producteur	Production et/ou transformation de la matière première et prise en compte du lieu d'implantation du fournisseur
Local	Périmètre de 0 à 50 km autour de La-Roche-Sur-Foron
Régional	Périmètre de 50 à 150 km autour de La-Roche-Sur-Foron
Autre	Périmètre supérieur à 150 km autour de La-Roche-Sur-Foron

- Ils sont aussi caractérisés par leur distance du siège de la société. Le fournisseur est qualifié de « local » lorsqu'il est situé à moins de 50 km, « régional » entre 50 et 150 km et « autre » lorsque la distance est supérieure à 150 km. L'approvisionnement local est privilégié quitte à faire évoluer la demande pour se conformer à la disponibilité. Des produits plus éloignés peuvent toutefois être recherchés s'ils présentent une qualité supérieure, particulière.



Graphique de la répartition des achats selon les types de fournisseurs et leur localisation

- La majorité des fournisseurs avec qui la société travaille est constituée de négociants locaux (41%), qui peuvent être des grossistes en fruits et légumes et qui privilégient généralement le local, mais aussi des opérateurs intermédiaires (25%) comme des Industries Alimentaires locales (IAA) telles qu'Alpina Savoie (Chambéry – 73) pour les pâtes alimentaires ou des gros artisans tels que Les Délices Al' pains (Thorens les Glières – 74) pour le pain.
- Enfin, concernant les producteurs, il s'agit de structures qui sont depuis longtemps implantées sur le territoire et majoritairement organisées en GAEC ou en exploitations familiales. Les agriculteurs qui fournissent la société Leztroy ne sont pas organisés collectivement, contrairement à d'autres territoires et aux projets portés plus spécifiquement pour les producteurs. Les entretiens que nous avons menés avec certains d'entre eux montrent également une absence de contractualisation, qu'ils maintiennent afin de garder plus de souplesse dans leurs circuits de commercialisation. Les engagements oraux prédominent donc entre les acteurs et sont l'aboutissement de négociations sur le prix, la qualité, la mise en place de culture, la détermination de volumes...

L'aval

- Dès le début, la société s'est positionnée comme un opérateur visant les marchés de la restauration publique, en particulier ceux de l'enfance et de la petite enfance (crèches, écoles maternelles et élémentaires, centres de loisirs ...). Ces marchés représentent aujourd'hui la grande majorité de leur activité et de leur chiffre d'affaire (CA). Ainsi la plupart de leur clients sont des mairies ou des communautés de communes en Savoie, Haute-Savoie et Ain.

Organisation de la livraison

- La logistique d'acheminement des produits des fournisseurs locaux jusqu'à la livraison des repas prend des formes différentes selon les contraintes des acteurs et les besoins des différents sites de production.
- En effet, assurer les livraisons est une vraie problématique pour les producteurs et sa prise en charge par Leztroy permet à la fois de répondre à ces difficultés. Grâce à la mutualisation des livraisons avec des structures et associations locales il est possible d'obtenir des prix d'achat intéressants.

- Ainsi, les camions Leztroy récupèrent souvent la marchandise chez les producteurs après avoir livré les clients.
- Toutefois, dans d'autres cas, ce sont les producteurs qui vont livrer la cuisine centrale Leztroy, voire directement les cantines, comme pour le pain par exemple. Délices Al'pain, qui fournit le pain bio, livre directement toutes les cantines avec un livreur qui commence chaque jour sa livraison à deux heures du matin. En ce qui concerne la livraison des cantines, elle peut se faire directement en liaison froide ou via des cuisines satellites.

■ QUALIFICATION DES PRODUITS

- Les produits sont principalement qualifiés par leur qualité et leur caractère local. Les produits sont dits locaux, frais, labellisés et de saison. En 2016, 72 % des produits en valeur proviennent de producteurs, fabricants ou négociants situés dans une zone de 150 kilomètres autour de lieu d'implantation de la société et 50 % en valeur sont des produits bios. Leztroy communique le nom de l'exploitation dont les produits proviennent chaque fois que cela est possible.



Source : Quelques chiffres en pays Rochois (74800) <http://www.ccpaysrochois.fr>

Fixation du prix

- Tout d'abord, le producteur propose un premier prix basé sur son coût de revient, sur le marché. À partir de cette base, s'engagent les négociations qui ont pour unique objectif de permettre aux uns et aux autres de vivre décemment de leur travail.
- Cela représente une grande satisfaction pour les producteurs d'avoir cette possibilité. Parmi ses fournisseurs, Leztroy a la réputation d'être « *bon payeur* » et d'avoir des délais de paiement courts : « *Un producteur ne fonctionne qu'en prix net et il faut payer tout de suite, (...) donc nous on va avoir une politique de rémunération courte. On va créer des choses avec eux qui vont intéresser tous les gens et notamment les petits* ». Un des producteurs rencontré affirme « *Ils payent à temps et pour un prix intéressant* ».

- Selon les interviewés, ils rétribuent « *légèrement au-dessus du prix du marché* » et savent établir des relations de confiance avec leurs fournisseurs, ainsi le prix est considéré comme « juste ».
- D'autres avantages naissent notamment dans l'achat de viande. Ici, c'est la totalité de la bête qui est achetée et pas seulement les avants comme cela se fait généralement en restauration collective. C'est un avantage significatif pour l'éleveur qui n'a pas besoin de chercher d'autres circuits de distribution pour assurer l'équilibre matière. L'échange et la considération jouent un rôle important dans le développement des relations. Aujourd'hui ces partenariats fonctionnent essentiellement en bilatéral sans inclure l'ensemble de la chaîne. Les négociations et relations se font entre les fournisseurs et la Société de Restauration Collective (SRC) ou entre la SRC et les clients, étape par étape.

■ Des stratégies de réduction des surcoûts

- Le surcoût évalué dans le prix final auprès du convive est estimé entre 20 et 50 centimes par repas. Ce surcoût est à la fois limité grâce à des stratégies logistiques efficaces et un soutien des collectivités partenaires. Ce surcoût est également accepté par les interlocuteurs (les collectivités territoriales) du fait de la qualité et du contenu de l'offre. Pour la SRC, le budget accordé aux repas des enfants reste un choix politique, celui de l'investissement dans l'assiette de leurs enfants.
- Concernant la limitation du surcoût, il faut également rappeler que l'incidence du coût matière reste généralement négligeable par rapport à l'ensemble des frais de structure supportés.
- Ensuite, la SRC explique que la réduction de l'intermédiation et le choix de la saisonnalité permettent de compenser en partie le prix de la qualité du produit. « *Un produit de saison en direct chez un producteur, s'il est bio il sera pratiquement à un prix équivalent, on va dire 5%, peut-être 10% de plus* ». De plus, elle rappelle le rôle crucial du cuisiner, ce dernier apportant de la plus-value. Ensemble, ils essaient d'assembler un produit cher avec un produit peu cher afin d'obtenir un produit abordable. Enfin, la limitation du gaspillage est à la fois gage de qualité et un moyen de réduction des coûts.
- D'autre part, si la SRC reconnaît être un peu plus cher que les autres acteurs de la restauration collective traditionnelle, elle rappelle que l'offre n'est pas du tout la même en termes de qualité de produit et de qualité sociale. Le prix inclut également des animations pour les enfants, et des formations du personnel de cuisine qui doit réchauffer les plats : « *On ne réchauffe pas un poisson comme on réchauffe un bœuf bourguignon* », les cuisiniers sont formés aux bonnes pratiques en fonction des produits travaillés.

- Ainsi, les collectivités et clients rencontrés souhaitent que Leztroy se positionne sur les nouveaux appels d'offres et les remportent. La société, de taille intermédiaire, à échelle humaine, leur apparaît souvent comme une alternative aux grandes sociétés de restauration collective, qu'ils jugent plus éloignées du territoire et de ses préoccupations.
- Le projet de légumerie¹ (créée en avril 2017) montre l'ambition de Leztroy de devenir un acteur important de son territoire. Ce projet ambitieux dépasse de loin le simple projet de création d'un outil de transformation.

▪ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

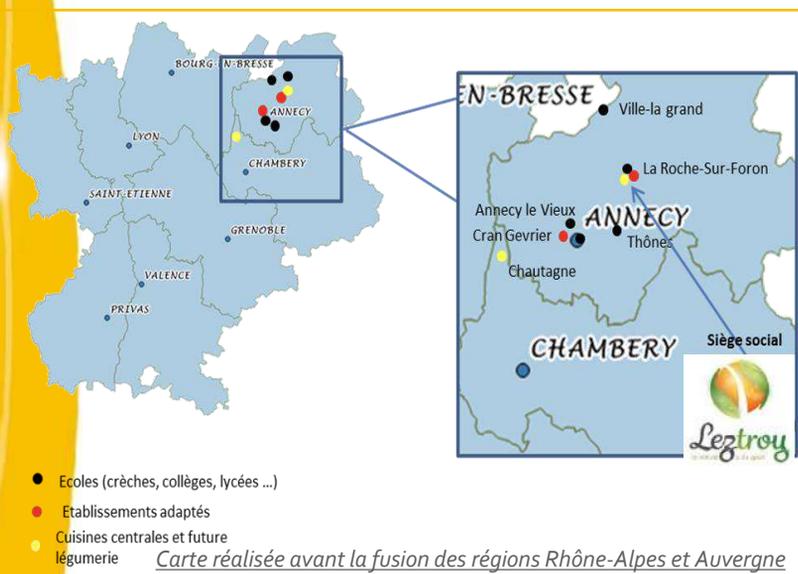
- La société Leztroy a, au cours de son histoire, rencontré des difficultés qu'elle a su dépasser. Le travail effectué avec les producteurs partenaires en est une bonne illustration. Ses partenariats avec les producteurs illustre la volonté commune de pouvoir collaborer malgré les contraintes et les difficultés imposées par la disponibilité de l'offre, la saisonnalité des produits ou la réglementation. La recherche de fournisseurs locaux s'avère complexe tant la disponibilité de l'offre peut parfois être faible. Pour tenir ses engagements d'approvisionnement local, la société a dû élargir sa notion de fournisseurs au delà de simples fournisseurs locaux. Elle travaille néanmoins avec une majorité de structures ancrées dans le territoire.

- Pour satisfaire aux recommandations nutritionnelles du Groupement d'Étude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition (GEMRCN), Leztroy et ses partenaires producteurs/transformateurs ont dû souvent imaginer de nouvelles solutions. Pour illustrer ces collaborations gagnantes à l'échelle du territoire qui a permis de répondre à certaines contraintes, on peut citer le cas d'un partenariat avec un GAEC. Dans ce cas, il était question de répondre à l'exigence du GEMRCN qui demande de servir chaque mois et par convive l'équivalent de deux morceaux de fromage à pâte molle et croute fleurie, comme le brie ou le camembert. Ce type de fromages n'étant pas présent sur le territoire, Leztroy et le GAEC ont travaillé ensemble sur un produit de substitution, le Crétroy. Ce fromage a été créé spécifiquement répondre aux exigences nutritionnelles formulées par le GEMRCN. Ainsi le travail avec ce partenaire a permis la relocalisation de cette production. Afin de valoriser ce type d'initiative, selon la Leztroy, il serait souhaitable qu'un véritable contrôle officiel soit établi sur l'origine des produits utilisés afin de bien mettre en évidence l'écart entre les approvisionnements affichés et ceux qui sont véritablement effectués.

▪ VALEURS DÉFENDUES

▪ *Recréer du lien et soutenir les opérateurs sur le territoire*

- Une des principales valeurs de la SRC est de participer et contribuer à la création de liens nouveaux entre producteurs et distributeurs à l'échelle de leur territoire. La société met en avant une volonté de rendre cette alimentation locale et de qualité accessible au plus grand nombre, tout en créant de nouvelles proximités entre les fournisseurs et les consommateurs.



■ *Éduquer les convives aux problématiques alimentaires*

- Des stratégies pour éduquer les enfants et réduire le gaspillage sont mises en place. Les dirigeants de la société soulignent dans un entretien l'importance de ce public scolaire qui constitue la majorité de leurs convives: « *les enfants sont les acteurs, les consommateurs, voire les producteurs de demain et il est important de les éduquer très tôt à l'alimentation durable* ». C'est la raison pour laquelle Leztroy organise dans les écoles de nombreuses animations pédagogiques sur l'alimentation saine et la nutrition autour des fruits et légumes de saison et à chaque fois que possible n'hésite pas à mentionner le nom des producteurs sur le menu des convives. Enfin, l'entreprise lutte également contre le gaspillage grâce à des techniques culinaires adaptées (cuisson à basse température pour les morceaux de viande qui limite la réduction).

■ *Un engagement environnemental et social poussé*

- On constate dans les pratiques de Leztroy une attention globale à l'environnement. Depuis juin 2014 la société est certifiée ISO 14001. Ainsi, les bâtiments des deux cuisines centrales ont été réalisés avec des matériaux éco-conçus ou bio-sourcés.
- La société mise enfin sur les énergies renouvelables et l'économie circulaire en revalorisant ses déchets récoltés sous forme d'énergie verte et de compost, en récupérant les eaux de pluie et en faisant du tri sélectif.
- Une dimension sociale est aussi présente dans les projets de la société Leztroy. La société intègre aussi des emplois d'insertion dans son pôle Agro-culinaire LEZSAISONS.

■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- Cette société de restauration collective a forgé sa réussite en s'appuyant sur un positionnement stratégique et différenciant basé sur un partenariat étroit avec des fournisseurs et les collectivités territoriales. Le succès est réel, l'entreprise se développe en Haute-Savoie puis en Savoie.
- Avec le projet Lezsaïsons, on assiste à un changement d'échelle et à une nouvelle dynamique économique et partenariale, certes impulsée par une société privée, mais avec des répercussions qui pourraient profiter à l'ensemble des acteurs impliqués sur le territoire. C'est aussi l'émergence de nouvelles fonctions susceptibles de créer, regrouper, transformer, et distribuer la production locale sur un territoire. Enfin, l'écosystème Leztroy est un bon exemple d'hybridation entre circuits courts et circuits longs. En effet, l'entreprise répond à des volumes croissants grâce à une logique de production semi-industrielle, mais s'efforce en même temps de raccourcir les circuits tout en favorisant l'approvisionnement local et le partage de la valeur avec ses partenaires fournisseurs.



Service dans un restaurant collectif (© INRA—MAITRE Christophe)

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





■ RECOLTER : UNE PLATEFORME DE PRODUCTEURS LOCAUX



■ STRUCTURE

- ReColTer est une association créée en 2010. Ses bureaux sont situés à Saint-Prim. Son objectif est de commercialiser les produits locaux des agriculteurs adhérents. Pour cela, ReColTer se place comme un intermédiaire entre les producteurs et les acheteurs.
- L'association a réussi à fédérer trente-cinq producteurs pour assurer l'approvisionnement en produits locaux des acheteurs de l'association. Ces producteurs sont pour la plupart reconnus sur le territoire pour leur engagement dans ce type de démarche innovante.
- Le conseil d'administration de ReColTer est composé de quinze membres. Trois représentants des collectivités (la région, le département et le syndicat mixte Rhône Pluriel), des élus de communes, des personnes qualifiées (ancien chef d'établissement scolaire, ancien chef d'entreprise...) et des producteurs (certains sont retraités, mais pas inactifs).

- Les agriculteurs membres de l'association sont principalement en agriculture conventionnelle. Quelques produits sont disponibles sous labellisation bio notamment grâce à la présence d'un maraîcher.
- L'activité de ReColTer est pour moitié assurée par les cantines scolaires. Les autres clients sont de plus petites tailles mais assurent des achats toute l'année. Il s'agit de restaurateurs, de restaurants d'entreprises (notamment grâce à la plateforme Cultures Chefs), d'hôpitaux et de maisons de retraite.
- ReColTer est une plateforme qui se porte bien. Suite à deux années de progression de 30 %, le chiffre d'affaires de la structure atteint 540 000 € (2017).

■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- ReColTer apparaît comme idée en 2008 suite à l'interrogation d'un responsable d'école lors d'une commission agricole de Rhône Pluriel : « comment en venaient-ils à acheter des pommes venant du Chili alors qu'il y'en avait au fond de la cour de l'école ? ». Cette question a amené le syndicat mixte Rhône Pluriel à réfléchir à un projet d'approvisionnement de la restauration collective de son territoire en produits locaux.
- De ce point de réflexion jusqu'à la création de l'association en 2010, sept étapes ont été suivies :

Activités

- Les produits transitant par l'association sont divers. On retrouve des produits laitiers (lait, beurre, crème, fromage), des produits carnés (viande, charcuterie), des fruits et des légumes bruts ou sous vide. Le conditionnement sous vide est permis grâce à une légumerie appartenant à l'agriculteur membre dont l'exploitation accueille le siège de l'association. La légumerie a été construite grâce aux débouchés qu'assure l'activité de la plateforme ReColTer.

1. La définition des besoins
2. L'identification des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et territoriaux
3. La rédaction du projet
4. La fédération des acteurs autour du projet
5. La création de partenariat avec les chambres consulaires, des gestionnaires de cantines mutualisées, le conseil général de l'Isère...
6. La vérification de la faisabilité financière
7. L'expérimentation du projet avec l'embauche d'une personne

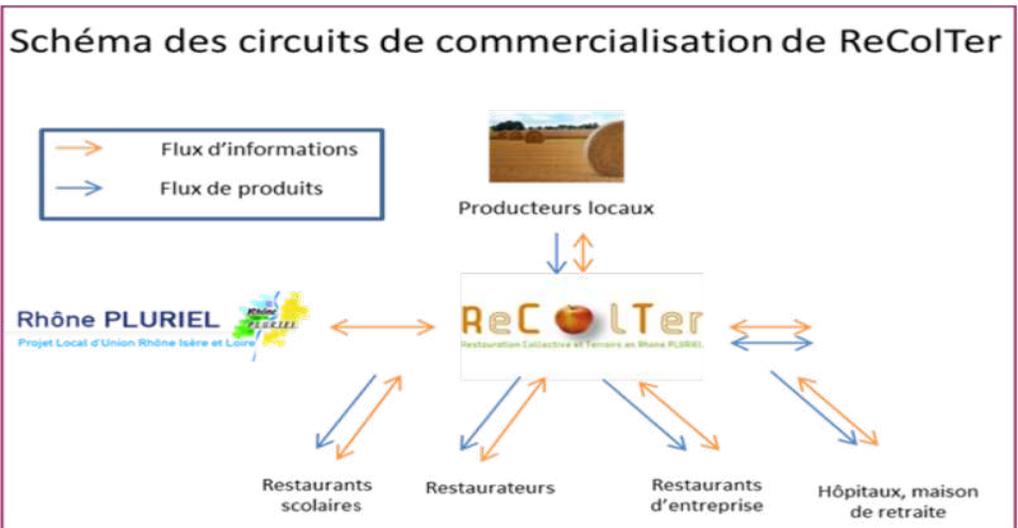


Rhône P.L.U.R.I.E.L.
est un syndicat mixte regroupant quatre communautés de communes et une communauté d'Agglomérations (Pays Viennois), et rassemblant :

175 000 habitants
74 communes



Ce syndicat œuvre au développement du territoire à l'interface entre 3 départements : Isère, Loire et Rhône.



■ L'amont

- ReColTer compte trente-cinq producteurs adhérents. Ce qui lui permet d'avoir une large gamme de produits en fruits, légumes, produits laitiers et produits carnés. Selon le président de l'association « *la règle est d'en avoir plusieurs pour un même produit {de producteurs}. Par exemple, pour les pommes, ils sont trois ou quatre* ».
- Malgré la présence de plusieurs producteurs pour un même produit « ils ne sont pas concurrents ». Au-delà de la répartition des volumes vendus pour un même produit entre les producteurs, la fixation d'un prix d'achat identique pour tous les adhérents évite la concurrence.
- Pour être adhérents, les producteurs doivent payer une cotisation symbolique d'environ 20€. Ils ont aussi l'obligation de signer une charte d'adhésion qui sert en quelque sorte de contractualisation entre l'agriculteur et ReColTer.
- Les deux tiers des producteurs sont situés sur le département de l'Isère. Les autres sont du Rhône ou de la Loire. Parfois, lorsque les producteurs ne peuvent plus satisfaire la demande des clients pour certains produits, des producteurs non adhérents peuvent bénéficier des marchés de la plateforme.
- Cette diversité permet d'avoir une activité lissée sur l'année et des commandes d'importance variée qui semblent convenir aux producteurs.
- Deux types de relations commerciales existent entre ReColTer et ses clients. Une partie des achats se font de gré à gré sans contrat conclu dans la durée. Les autres achats passent par les marchés publics. Ce deuxième type de contrat montre généralement une volonté d'achat dans la durée et en quantité qui permet à ReColTer d'avoir de la visibilité. Ce type de contrat est notamment passé avec les cantines mutualisées. La gestionnaire s'est exprimée à ce sujet : « *C'est vrai que pour nous, les cantines mutualisées c'est très important. [...] Mais on a pu avoir une perspective de développement grâce à ces marchés. Ça veut dire qu'effectivement, on sait qu'on a déjà une part du chiffre d'affaires qui est réalisée avec ce marché. Donc ça nous permet après de prospecter géographiquement et dans l'organisation ça nous stabilise un peu aussi. C'est une opportunité et une chance d'avoir ces marchés pour nous.* »
- Les relations entre ReColTer et ses clients ne s'arrêtent pas à la prise de commande. Il existe également une transmission d'informations qui se matérialise par un document transmis aux clients, les informant des produits disponibles et des tarifs. Ces échanges sont liés à une volonté d'avoir un rôle pédagogique. Ces échanges d'information et le rôle pédagogique de ReColTer peuvent amener à de véritables partenariats.

L'aval

- Dans un premier temps, ReColTer a été créée pour approvisionner les cantines scolaires en produits locaux, dont elles constituent la moitié de son chiffre d'affaires et de ses volumes vendus. Les membres de ReColTer estiment que leur « *belle clientèle, c'est les collègues* ».
- En raison des périodes de creux dans l'activité de la plateforme que provoquaient les vacances scolaires, de nouveaux clients ont été trouvés. On voit à présent une grande diversité dans la typologie de clients : restaurants scolaires, restaurateurs traditionnels, restaurants d'entreprise, hôpitaux, maisons de retraite...
- On peut citer pour exemple celui d'un restaurant scolaire qui a décidé de modifier ses menus pour être certain de pouvoir s'approvisionner par la plateforme de producteurs locaux. Les menus des restaurants scolaires sont généralement rédigés plusieurs semaines en avance, avant de savoir quels produits seront effectivement disponibles localement. Cette cantine a fait le choix d'indiquer sur les menus « *à base de légumes locaux* ». En n'étant pas plus précise, elle peut acheter les produits de la plateforme ReColTer quelque soit l'évolution des cultures.

R.I.R N° 19

18 Janvier 2017

LÉGUMES ET FRUITS DU MOMENT

Après un mois de décembre très humide et peu ensoleillé et avec des températures négatives ces derniers jours, les salades prévues pour être à maturité en janvier n'ont pas poussé. Aussi, pendant une quinzaine de jours au moins, il n'y aura pas de batavias, de chènes ni de mâche. Vous trouverez en revanche, scaroles et frisées (en quantité limitée cependant). Pour vos entrées, vous pouvez prévoir au menu des carottes râpées, des betteraves cuites en cube, des poireaux en salades, des endives ou des soupes bien chaudes fort appréciées par ces températures hivernales. Vous trouverez tous ces légumes sur le catalogue bruts ou en 4^e gamme.

Extrait d'un bulletin d'information de ReColTer

ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

- Les acheteurs doivent passer commande deux jours avant la livraison, avant 11 heures. Ce délai peut être plus long pour certains produits. Pour les produits laitiers, la commande doit être réalisée 10 jours plus tôt et quant à la viande 2 semaines auparavant. Cette contrainte est due à la volonté de l'association de ne pas avoir de stock. L'objectif est de livrer des produits «frais».
- Ce délai permet à l'employé de ReColTer de choisir le producteur qui satisfera la commande et lui transmettre la commande par mail avant midi à J-2. La récolte, et le conditionnement se font dans l'après-midi. Le transporteur vient récupérer les produits le lendemain ou la veille de la livraison.
- Le transport des marchandises des exploitations jusqu'aux clients est assuré par ReColTer grâce à deux transporteurs. Un troisième véhicule a été acheté pour permettre de faire trois tournées lorsque cela est nécessaire. Ce troisième camion est conduit par un des producteurs. Cela a notamment été le cas durant l'automne 2016.
- Cette organisation peut être facilement déstabilisée par des commandes trop tardives. L'employé de ReColTer peut accepter ce genre de commande mais, dans son rôle pédagogique, il ne manque pas de rappeler les raisons de la contrainte du délai.

Fixation du prix

- Les produits sont achetés aux agriculteurs par l'association puis revendus aux clients. L'association prend une marge sur le prix de vente final pour pouvoir assurer son fonctionnement.
- La question de la fixation du prix est importante, car l'un des buts premiers de la structure est d'améliorer la rémunération des agriculteurs du territoire. Pour cela, il est important d'avoir un prix d'achat juste des produits agricoles, mais qui reste relativement compétitif pour obtenir des marchés.
- Le prix d'achat d'un produit est fixe pour toute la saison et identique pour chaque producteur. Ceci permet de réduire le temps à investir dans cette étape de la commercialisation et apporte de la visibilité aux producteurs. Les clients peuvent commander plusieurs semaines avant la livraison en ayant connaissance du prix qu'ils payeront.
- Le prix d'achat des produits est fixé par les producteurs. ReColTer fait tout de même la démarche de se fixer «sur le prix moyen du marché» pour rester compétitif. La fixation du prix se faisait en «réunion de filière au début. Maintenant, c'est plus intuitif». La connaissance par ReColTer de ses adhérents lui permet de connaître les prix auxquels ils sont prêts à vendre. Les producteurs sont en principe consultés par téléphone pour fixer définitivement le prix. Malgré cela, si le prix ne convient pas à un producteur, un référent par filière est chargé de faire remonter tout dysfonctionnement ou désaccord.
- Il n'existe pas d'avantage tarifaire tel que des promotions pour les clients les plus fidèles. Cependant, ces derniers sont prioritaires lorsqu'une production précisée est presque écoulée.

ReColTer **CATALOGUE FRUITS ET LÉGUMES DE SAISON**
Association Cultivateurs et Consommateurs Locaux

CATALOGUE AUTRES PRODUITS En rouge les nouveautés de la semaine

Pour nous joindre Tel : 04.37.04.69.34 Fax : 04 74 20 12 53 Portable : 06 51 87 47 13

RIR N°19
18.01.2017

Tarif HT (TVA 5,5%)	Conditionnement	Unité	Agriculture Raisonnée		Agriculture Biologique	
			Px/kg semi-gros	Px/kg détail	Px/kg semi-gros	Px/kg détail
LÉGUMES						
Ail	coisse	kg	4,80 €	4,80 €		
Betterave	coisse	10kg	1,30 €	1,55 €	2,05 €	2,30 €
Blettes cotes plus disponible	coisse	10kg	2,35 €	2,60 €		
Blette cotes et feuilles plus disponible	coisse	10kg	1,85 €	2,10 €	2,20 €	2,45 €
Betterave Chiogga	coisse	10kg	1,45 €	1,70 €		
Celeri branche	coisse	10kg	1,65 €	1,90 €		
Celeri rave	coisse	10kg	1,65 €	1,90 €	2,35 €	2,60 €
Carotte jaune vrac	coisse	10kg	0,95 €	1,20 €		
Carotte jaune fane (botte de 500 g)	coisse	la botte	1,45 €	1,45 €		3

■ ECHELLE D'ACTION

- L'échelle d'action peut être définie comme régionale car l'ensemble des producteurs et des clients se situent en Rhône-Alpes¹. Pour la majorité, les producteurs appartenant à la plateforme sont situés sur le territoire de Rhône P.L.U.R.I.E.L (Loire, Rhône et Isère). Pour certaines productions qui ne sont pas présentes sur ce territoire telles que le poulet, les producteurs se situent à l'extérieur de cette zone : «*les poulets viennent de l'Ain*». Les clients sont quant à eux tous situés dans un rayon de 50 kilomètres du siège de la plateforme ReColTer qui se situe à proximité de Vienne.
- L'échelle d'action n'est pas plus grande pour plusieurs raisons. La principale caractéristique des produits est leur proximité. Cette qualification disparaît si le client est trop éloigné. De plus, le conseil d'administration de ReColTer et ses producteurs souhaitent fournir des produits extrêmement frais. Une raison supplémentaire de cette échelle d'action est la volonté de garder un contact possible entre le producteur et le consommateur. Enfin, la proximité de la ville de Lyon qui est un grand bassin de consommation joue un rôle important dans cette volonté de proximité.



■ QUALIFICATION DES PRODUITS

- Les produits vendus par la plateforme sont principalement issus de l'agriculture conventionnelle. Un maraicher bio permet de compléter l'offre.
- La différenciation des produits se fait principalement par leur caractère local. Les clients de ReColTer se situent dans un périmètre de 50 kilomètres autour de Vienne. ReColTer propose une traçabilité poussée où l'acheteur connaît l'exploitation de provenance des produits. Ceci est important pour le président de l'association qui estime que le local doit permettre une rencontre entre le producteur et l'acheteur: «*Pour nous, il nous semble que le critère principal, c'est qu'il puisse y avoir contact entre le producteur et le client.*»
- ReColTer accorde une très grande importance à la qualité des produits et notamment à leur fraîcheur. Le prix de vente des produits est en accord avec la qualification que ReColTer veut donner à ses produits. Ils ne sont pas excessivement chers pour rester compétitifs, mais le prix est fixé pour rémunérer le travail des agriculteurs à son juste prix.
- La pédagogie faite sur ces prix justes participe aussi à la qualification du produit comme étant un moyen de soutenir l'agriculture locale.

■ GOUVERNANCE

- Au niveau des circuits de commercialisation de ReColTer, la gouvernance est assez classique. Dans la plupart des cas, le client décide de manière unilatérale de ses achats. La relation peut être contractualisée. Il existe néanmoins un point innovant dans la relation de ReColTer avec ses clients, avec une réelle transmission d'informations, ainsi qu'un rôle pédagogique que la plateforme assume et défend. Dans certains cas, la prise de décision peut être partagée. Lorsque l'écriture des menus se fait en fonction des produits proposés par la plateforme, l'achat tient compte des contraintes des producteurs.
- Au sein de ReColTer, les décisions pour les orientations de la plateforme sont prises par le Conseil d'Administration. Ce conseil d'administration compte 15 membres et il est composé majoritairement d'agriculteurs et comporte des représentants des collectivités territoriales.

■ VALEURS DÉFENDUES

- ReColTer défend ouvertement plusieurs valeurs auxquelles adhèrent les clients.
- On peut lire sur le site de la plateforme «*l'association ReColTer est portée par des valeurs communes à tous ses membres qui s'inscrivent toutes dans une logique de développement durable*». Il s'agit de: «*redonner le goût des aliments et des saisons, garantir la pérennité des exploitations agricoles du territoire par un système de commerce solidaire, limiter les transports en consommant des produits de proximité issus d'une agriculture raisonnée ou biologique, construire un projet basé sur des valeurs communes, recréer une identité culturelle*».

■ LIENS AU TERRITOIRE

- Il existe pour plusieurs raisons un lien fort entre la plateforme de producteurs et son territoire. Premièrement, le lien se fait avec la présence de tous les producteurs et les clients sur un même territoire restreint.

¹ A l'époque de la réalisation de cette étude de cas, les deux régions n'avaient pas encore fusionnées

- Deuxièmement, les producteurs de ReColTer sont très actifs dans les projets du territoire. Le président de l'association les qualifie de «*crème créative du territoire*».
 - Troisièmement, il existe un fort lien entre l'association et les collectivités territoriales dans lesquelles elle est située. Rhône P.L.U.R.I.E.L est à l'initiative du projet. Le département de l'Isère soutient fortement la plateforme en lui ouvrant les marchés des cantines mutualisées des collèges de l'Isère. Ces deux collectivités et la région sont représentées dans le Conseil d'Administration.
- ## CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS
- La plateforme de producteurs ReColTer propose une nouvelle façon de commercialiser des produits alimentaires en renouvelant la manière dont les acteurs des systèmes alimentaires travaillent ensemble.
 - D'une part, la plateforme de producteurs fait travailler ensemble plusieurs agriculteurs qui pourraient être en concurrence dans d'autres situations. La fixation d'un prix commun aux producteurs pour chaque produit est particulièrement innovante.
 - D'autre part, au travers de leur rôle pédagogique, les membres de ReColTer proposent une nouvelle manière de travailler avec leurs clients. La relation n'est pas purement commerciale, car des échanges d'informations sont réalisés. Dans le meilleur des cas, cette relation entre ReColTer et son client conduit à une relation partenariale.
 - ReColTer fait donc partie des initiatives en agriculture qui cherchent à proposer une alternative à un système dit de «masse». Elle cherche à mieux rémunérer les agriculteurs alors que la plupart des circuits conventionnels ne le font pas, à réduire l'opacité des circuits d'approvisionnement et à reconnecter producteurs et consommateurs, agriculture et alimentation.
- ## DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
- Bien que ReColTer connaisse un fort développement commercial depuis deux ans, la plateforme a connu quelques difficultés. Comme le rappelle la responsable du développement en parlant de l'approvisionnement de restaurants scolaires en produit locaux «*la question est simple, mais la réponse est compliquée*».
 - La première difficulté a été d'organiser le regroupement de l'offre : «*il n'est pas toujours facile de travailler avec un collectif d'agriculteurs, car c'est une somme d'individus et pas un groupe. [...] Quand on a deux producteurs qui produisent la même chose, ils comparent leurs produits*». ReColTer a réussi à surmonter cette difficulté en rendant les producteurs complémentaires. Un même prix fixe pour tous les producteurs et un partage équitable des commandes entre chaque exploitation a permis de réduire ce ressenti.
 - La seconde difficulté a été d'avoir une activité stable tout au long de l'année. En effet, les premiers clients de la plateforme de producteurs ont été les cuisines scolaires. Par conséquent, une baisse importante de l'activité s'opérait lors des vacances scolaires. Les membres de l'association ont su faire face en développant d'autres marchés auprès d'autres clients.
 - Enfin, les membres de ReColTer espéraient au travers des marchés publics obtenir une assurance d'achat en quantité et dans la durée. Ceci n'a pas toujours été le cas et a abouti à quelques déconvenues. Par exemple, suite à plusieurs achats ponctuels de carotte jaune, un client a décidé de passer un marché public. ReColTer ayant remporté le marché, et dans une démarche d'anticipation, le producteur a décidé d'augmenter sa production. Malheureusement, le client a diminué ses achats et un autre client a dû être trouvé pour compenser. Les marchés publics ne sont donc pas forcément vecteurs de prévisibilité et de certitude, notamment ceux qui n'incluent pas de garantie sur les volumes qui seront achetés.

Source

- Cette fiche a été rédigée à partir de deux entretiens avec le président et la responsable du développement de ReColTer en 2016 et en 2017.
- Le site internet de l'association a aussi été une source importante d'information.

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd.fr

www.psd-ralp.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE LA FILIÈRE PORCS LOURDS



TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- La filière est née d'une volonté de l'entreprise Rochebillard et Blein en 2013 de se fournir en porc lourd local, élevé sur paille et sans OGM afin de développer un nouveau produit. Vendu sous la marque Rocheblin, le besoin en porcs plus lourds que les porcs standards devait permettre de développer les qualités organoleptiques du jambon notamment.
- Le Maire de Violay, commune d'implantation du salaisonnier, est alors intervenu. En soumettant l'idée au sous-préfet de Roanne, les acteurs de la filière porcine ont été convoqués dès 2014.
- L'interprofession porcine et un lycée agricole, partisans d'une production standard, ont rapidement quitté le projet devant la demande claire et nette de Rocheblin : « *Je veux commercialiser des porcs élevés sur paille, vous pouvez me proposer des caillebotis, ça ne m'intéresse pas !* ». Des agriculteurs, présents à la première réunion, ont préféré attendre d'être sûrs de la rentabilité économique d'un tel système avant de se lancer et ont également quitté les discussions.
- Le directeur du lycée agricole de Ressins, le directeur de l'abattoir de Charlieu et le directeur général des établissements Rochebillard et Blein ont alors engagé ensemble des discussions avec le sous-préfet et le Pôle Agroalimentaire Loire. L'idée était de réfléchir dans un premier temps à la mise en place d'un test. Les acteurs ont notamment travaillé sur la rentabilité économique et la répartition de la valeur entre les opérateurs afin de fixer collégialement le prix du porc : « *On est parti du principe qu'il fallait que tout le monde retrouve ses petits économiquement* », nous disait le directeur du lycée de Ressins. Tous les opérateurs, avec leurs coûts de revient en tête ont construit ensemble le prix du porc en partant de l'amont, c'est-à-dire du coût de production de l'éleveur. Celui-ci étant lié à près de 80 % au coût de l'aliment, la société Atrial a rapidement intégré les débats. Le fournisseur d'aliments a accepté de lisser le prix sur une période de 9 mois. Aussi le prix de vente du porc est-il fixé pour la même période.
- Après la signature du contrat, l'exploitation du lycée de Ressins fournissait dix porcs par semaine aux salaisons Rocheblin. A l'été 2015, l'entreprise Rocheblin a brutalement cessé ses achats sous prétexte d'une absence de force commerciale. L'entreprise considérait qu'elle ne pouvait pas produire sans s'assurer par avance que l'on puisse vendre le produit. L'entreprise part alors à la recherche d'un commercial sur le secteur pour assurer le lien avec la grande distribution. En attendant, le lycée de Ressins a valorisé ses porcs autrement, notamment en vendant une partie de sa production aux salaisons du Mont Pilat qui voulaient tester le porc lourd.
- En 2016, face à la détermination du sous-préfet de Roanne, la filière a redémarré au rythme de 10 porcs par mois. Aujourd'hui, l'entreprise Rocheblin n'a toujours pas la force commerciale pour augmenter les volumes de la filière et atteindre le potentiel de production du lycée de Ressins qui s'élève à 10 porcs par semaine.
- Plusieurs acteurs souhaitent voir la filière se développer. Pour cela, il semblerait nécessaire de trouver d'autres salaisonniers. Deux pistes sont étudiées. La première est celle de la salaisonnerie du Mont du Pilat. Ce partenariat semble aujourd'hui difficile. En effet, cette entreprise souhaite se développer à l'export ou au Japon qui contraint à de nombreux règlements sanitaires. La seconde piste est celle de la société Batistou située à Saint-André-le-Puy. Cependant, l'entreprise Rocheblin ne semble pas encline à inclure de nouveaux salaisonniers dans la démarche. Elle estime être sur un marché de niche. Par conséquent, développer la filière avec d'autres salaisonniers lui ferait concurrence.

Fin 2014, un premier test a permis la transformation et la commercialisation de dix porcs lourds aboutissant à la production de 18 jambons de 14kg affinés pendant 17 mois et des saucissons secs. Le test a été reconduit et a abouti à la signature d'un contrat de filière en janvier 2015. Ce contrat définit le cahier des charges, l'organisation de la filière et les prix pour une période de 9 mois. Chaque reconduction du contrat fait pilotage.

ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

L'amont

- La filière porc lourd rassemble des acteurs économiques, une structure publique et un organisme d'accompagnement.

- À ce jour, la filière porc lourd rassemble quatre acteurs économiques. En partant de l'amont, c'est d'abord Atrial, une entreprise appartenant à un groupe coopératif ligérien et haut-ligérien. Elle commercialise à l'échelle régionale des aliments pour animaux, notamment en ruminants, volailles et porcins. L'une des deux usines est basée à Feurs, à une quarantaine de kilomètres au sud de Roanne. Vient ensuite l'éleveur porcine, le lycée de Ressins, implanté à Nandax, à une quinzaine de kilomètres au nord-ouest de Roanne. L'exploitation est en polyculture-élevage et engraisse près de 1700 porcs par an, intégralement nourris par Atrial.
- L'aval**
 - L'abattoir du Pays de Charlieu, abattoir intercommunal et multi-espèces est également impliqué dans la filière. Seul établissement abattant du porc dans la Loire, il est implanté à une dizaine de kilomètres du lycée de Ressins. Enfin, le dernier maillon participant au projet est représenté par les Salaisons Rochebillard et Blein, une entreprise familiale implantée dans les Monts du Lyonnais produisant du jambon et du saucisson sec.
 - En plus des acteurs économiques classiques, un acteur public est également investi dans la démarche. Il s'agit du sous-préfet de Roanne, qui a donné l'impulsion du projet et l'a suivi jusqu'à son départ. Afin d'animer le projet de création d'une filière et d'apporter quelques connaissances techniques, le sous-préfet a également demandé au Pôle agroalimentaire Loire d'animer la démarche.
 - Certains des acteurs se connaissaient déjà avant d'entrer dans la filière. En effet, le lycée de Ressins travaillait traditionnellement avec la société Atrial et l'abattoir de Charlieu. Le groupe Eurea auquel appartient Atrial est par ailleurs adhérent au Pôle Agroalimentaire Loire.

L'organisation de la filière

Le fonctionnement de la filière a fait l'objet de discussions lors de réunions regroupant l'ensemble des acteurs.

Le contrat de filière organise les relations commerciales entre les opérateurs. La société Atrial s'approvisionne localement en céréales, sa zone d'approvisionnement se limite à la zone de reconnaissance des coopératives actionnaires de l'entreprise. Près de 70% de la ration est composée de céréales et peut donc être considérée comme locale.

Suite à la demande créée par la filière, le lycée de Ressins a lancé un nouveau lot de porcs avec une phase de finition plus longue que celle standard. Une fois les porcs ayant atteint l'âge de huit mois et un poids de 135-140kg de carcasse, ils sont transportés jusqu'à l'abattoir à une dizaine de kilomètres tous les jeudis. La faible distance du trajet est un atout pour limiter le stress des animaux. Le transport et le déchargement des animaux vivants à l'abattoir est à la charge exclusive du lycée.

- L'abattoir abat et réalise une première découpe des animaux. Les carcasses et pièces de viande sont livrées le mardi suivant à Violay, à une cinquantaine de kilomètres, où elles sont transformées par les deux usines de l'entreprise Rocheblin. Le transport des carcasses depuis l'abattoir est à la charge du salaisonier.
- L'engagement mutuel entre le lycée, l'abattoir et le salaisonier prévoit que deux à dix porcs doivent être livrés chaque semaine, le jeudi à l'abattoir et le mardi suivant aux établissements Rochebillard et Blein. L'exploitation du lycée, de par son organisation, n'est pas en mesure de fournir plus de 10 porcs par semaine.
- Les commandes sont réalisées en fonction des besoins du salaisonier au moins un mois avant la livraison des animaux à l'abattoir. Afin de respecter la réglementation et d'assurer une traçabilité de l'éleveur jusqu'au consommateur, divers documents sont transmis entre les opérateurs.

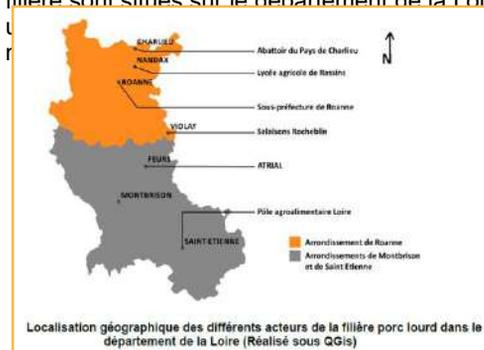
Prix de l'aliment porcine	Prix du porc facturé au salaisonier
185 à 220€ HT la tonne	2,14€ HT le kg de carcasse
220 à 245€ HT la tonne	2,34€ HT le kg de carcasse
245 à 280€ HT la tonne	2,54€ HT le kg de carcasse

Grille de prix du contrat de filière porc lourd

- Une grille de prix a été calculée à partir des coûts de revient de chacun des opérateurs. Pour des volumes consommés supérieurs à 450T/an, la société Atrial accepte de lisser le prix de l'aliment sur une période de 9 mois. Le prix du porc facturé par le lycée à Rocheblin est fixé sur la même période selon la grille de prix ci-dessous et redéfini un mois avant l'échéance du contrat.

ÉCHELLE D'ACTION

- Tous les acteurs de la filière sont implantés dans le département de la Loire. Hormis Atrial et le Pôle Agroalimentaire Loire, tous les acteurs ont leur siège dans l'agglomération de Roanne. Vu la configuration, les animaux ne sortent jamais de l'agglomération de Roanne, sauf potentiellement après transformation.
- On peut qualifier l'échelle d'action de départementale : la majorité des acteurs de la filière sont situés sur le département de la Loire et



- Rocheblin doit aussi s'acquitter de la prestation d'abattage (0.16 €/kg HT) et de découpe (0.22 €/kg de carcasse HT taxes d'abattage comprises) dont le prix est susceptible de varier en fonction de l'évolution des taxes d'abattage d'Etat. Le transformateur est quant à lui libre de vendre son produit au prix qu'il le souhaite.

LA GOUVERNANCE

- Tous les ans, le sous-préfet est chargé de réunir un comité de pilotage rassemblant l'ensemble des opérateurs avec une animation du Pôle Agroalimentaire Loire afin d'échanger et de co-construire la filière.

LA QUALIFICATION DU PRODUIT

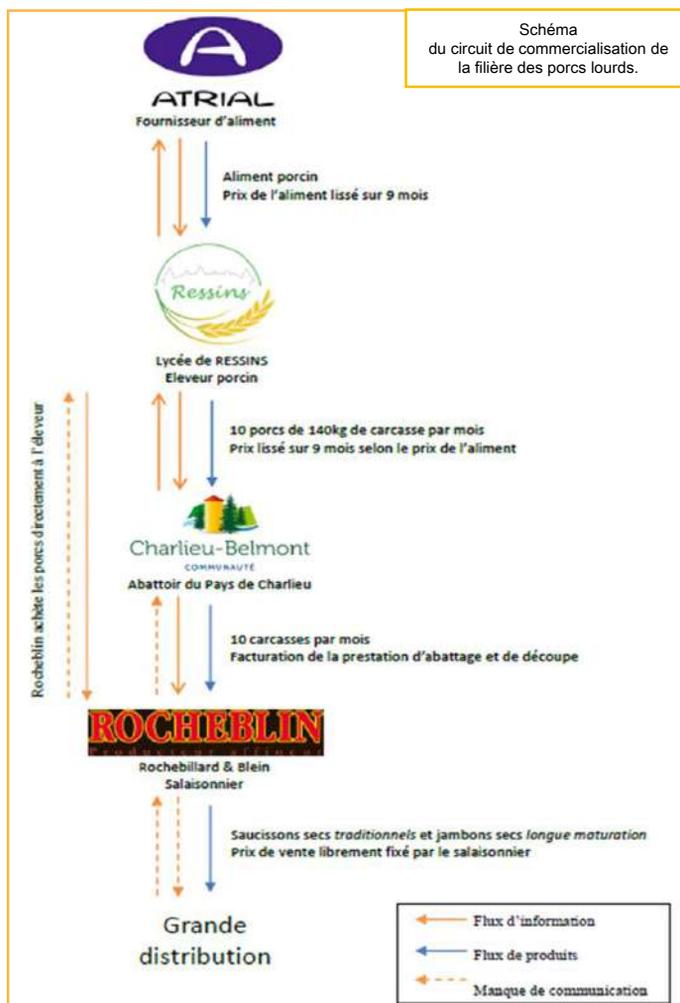
- L'entreprise Rocheblin produit de la charcuterie sèche, principalement sous forme de jambons et de saucissons. Son objectif était de développer un nouveau jambon sur le modèle du jambon de Parme. L'entreprise recherchait donc des jambons de 13.5 à 14 kg, peu présents sur le marché du fait d'une très forte standardisation de la production porcine.
- Afin de différencier ce nouveau produit, plusieurs conditions relatives à l'élevage des porcs se retrouvent dans le cahier des charges. Dans un premier temps, pour obtenir des jambons de 13,5-14kg, il faut utiliser des porcs de 135-140kg de carcasse. Ce sont donc des porcs plus lourds ayant connu une phase de finition plus longue qu'en production standard, pour développer les qualités organoleptiques du produit. Un porc standard atteint 85 à 95kg de carcasse. Une tolérance maximale de +/- 10% est acceptée par le salaisonnier, ces porcs sont abattus à l'âge d'environ 8 mois contre 4 mois sur une production standardisée.

Toujours afin de différencier le produit, les porcs sont élevés dans la Loire ou dans les départements limitrophes et alimentés avec des céréales (70% de la ration) de la région Auvergne-Rhône-Alpes ou des régions limitrophes. L'aliment doit être garanti sans OGM (<0.9% selon la réglementation en vigueur) par la société Atrial qui est contrôlée une fois par an par un organisme certificateur agréé. D'autre part, les porcs, considérés comme fermiers, sont engraisés sur paille et non sur caillebotis.

La commercialisation

L'entreprise Rocheblin distribue à partir de ces porcs deux produits. D'abord un jambon sec « longue maturation » affiné pendant 17 à 18 mois afin de développer ses qualités gustatives. Le reste de l'animal, y-compris les morceaux nobles sont transformés en saucissons secs traditionnels dont le temps de sèche est également allongé : « Pour faire un saucisson traditionnel, il nous faut 6-8 semaines selon les calibres, une fabrication plus standardisée, le même produit est commercialisable en moins de 21 jours ».

- Le cinquième quartier (pieds, gorges, tête, abats, etc.) n'est pas utilisé par le salaisonnier. L'éleveur n'en voulant pas non plus, c'est l'abattoir qui se charge de sa valorisation via d'autres circuits. Le produit transformé a donné toute satisfaction à l'entreprise Rocheblin, tant pour les saucissons que pour les jambons. L'entreprise vise un marché haut de gamme et commercialise actuellement sa production chez le distributeur Auchan. Afin de s'adapter à un produit relativement haut de gamme, la commercialisation devrait bientôt se faire aussi en magasins spécialisés et en épiceries.
- Les décisions importantes concernant la filière sont prises en comité de pilotage. Si le besoin se fait ressentir, le COPIL peut être convoqué plus régulièrement.



■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

- Plusieurs difficultés ont été rencontrées par la filière au niveau de la production comme de la distribution.
- Dans un premier temps, on a constaté la difficulté à trouver une exploitation prête à changer ses pratiques pour obtenir ce débouché. Parmi plusieurs acteurs de la production, seul le lycée de Ressins a adhéré à la démarche.
- Les difficultés, depuis 2015, sont surtout liées à la commercialisation. La capacité de production de la filière est de dix porcs par semaine alors que Rocheblin n'en achète que dix par mois car la production ne s'écoule pas rapidement : trouver des marchés pour ces produits atypiques semble difficile.

■ VALEURS DÉFENDUES

- La filière défend plusieurs valeurs. De par son organisation, elle défend l'idée d'une rémunération juste du travail de chacun.
- Les acteurs de la filière ont aussi le souhait de défendre une agriculture de qualité en se

- La localité de la production est le principal point de communication fait par l'entreprise Rocheblin. L'envie de défendre et maintenir l'agriculture sur le territoire du Roannais semble présente.

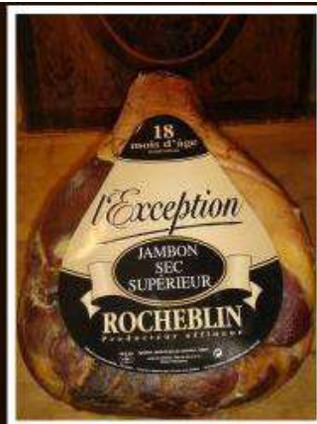
■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- Cette filière est innovante par sa capacité à prendre des décisions de manière collégiale avec l'ensemble des acteurs économiques de la filière.
- De plus, des accords économiques inhabituels sont trouvés. La fixation du prix des aliments est fixe sur temps défini pour permettre d'établir un prix de vente en conséquence. Cet ajustement des habitudes permet d'avoir un partage de la valeur entre les acteurs économiques.
- L'originalité de la démarche vient aussi de l'implication forte d'acteurs politiques dans une filière alimentaire. Le sous-préfet de Roanne ainsi que la maire de Violay sont deux acteurs ayant pesé dans la construction de la filière.

Jambon Sec L'Exception

Les plus gros jambons soigneusement sélectionnés combinés à un affinage long (18 mois minimum) offriront le meilleur des parfums.

Salage doux. Affinage lent. Nous prenons le temps pour développer les meilleurs arômes : 18 mois minimum



Pour citer ce document :

Carole Chazoule, Mathieu Désolé, Tiphaine Gombault, Elise Granero et Aurélien Quenard, 2019, «Autour de la filière Porcs Lourds».

Sources

- Cette fiche a été rédigée grâce au mémoire «Construction de filières viandes locales par des acteurs publics: Étude de deux systèmes alimentaires dans le Roannais» d'Aurélien Quenard. Nous le remercions pour son travail qui synthétise les informations des Comités de pilotage du 15 mars et du 28 juin 2016. Des informations datant du mois de janvier 2017 ont été obtenues grâce au partenariat avec le pôle agroalimentaire de la Loire dans le cadre du projet CERES.

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DE L'ATELIER CULINAIRE TOQUE&SENS - SODEXO



■ STRUCTURE

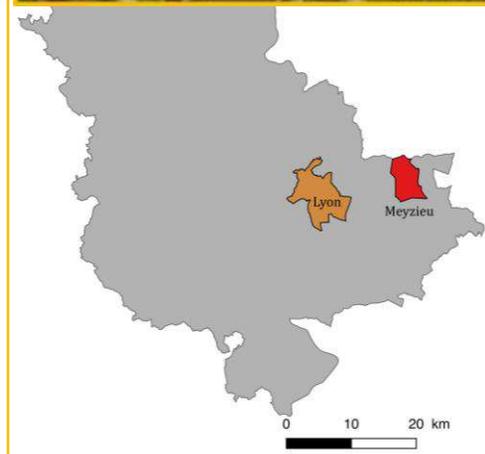
■ *L'entreprise*

- Sodexo est une société française, créée en 1966 par Pierre Bellon à Marseille.
- Dès son origine, elle connaît une très forte croissance jusqu'à devenir la multinationale d'aujourd'hui, présente dans 67 pays, employant 470 000 salariés sur une large gamme de services.
- À l'échelle française, la restauration collective reste l'activité principale de la société. Elle représente près de 75 % de ses activités. Les équipes de Sodexo gèrent 7 000 sites sur le territoire et servent chaque jour 2,5 millions de consommateurs : salariés, patients à l'hôpital, élèves, étudiants, personnes âgées, détenus, enfants en crèche, spectateurs, etc.
- Pour la grande majorité, ces sites sont en gestion concédée, ce qui signifie que les infrastructures n'appartiennent pas à l'entreprise mais à leurs clients. Sodexo en assure la gestion provisoire en fonction de la durée du contrat passé avec son client. La société opère aussi sur un certain nombre de cuisines centrales lui permettant de proposer ses services à un portefeuille territorialisé de clients.

■ *La cuisine centrale Toque & Sens à Meyzieu*

- La structure construite par Sodexo en fonds propres, a ouvert ses portes en 2013 à Meyzieu dans le Rhône sur une superficie de 1270 m².
- En capacité maximale, elle peut employer jusqu'à 60 personnes, et confectionner jusqu'à 13 000 repas et 60 plats différents par jour.
- Elle est composée de matériels techniques de tailles variées afin de répondre aux besoins différenciés de volume de ses clients (des crèches comme des restaurants de lycée). Elle est composée de plusieurs ateliers : légumerie, pâtisserie, repas mixés et permet des cuissons « basse température ».

Localisation de la Cuisine Toque&Sens



■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

■ *Augmentation de la demande de produits « locaux »*

- Depuis quelques années, sous l'impulsion de politiques alimentaires nationales, les collectivités territoriales ont ajouté à leurs cahiers des charges de nouvelles exigences. Celles-ci sont aujourd'hui renforcées par la loi « pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable » (dite loi « EGalim », novembre 2018) qui impose aux collectivités un approvisionnement de 50% (en valeur) de produits durables et de qualité (sous signe officiel de qualité, Bio...).

- Concernant les achats de produits alimentaires, jusqu'à il y a une dizaine d'années, les sociétés de restauration collective (SRC) coopéraient avec les fournisseurs et distributeurs habituels afin de tracer plus efficacement les produits locaux et de les mettre en avant. Aujourd'hui pour répondre aux appels d'offre des collectivités, qui sont de plus en plus exigeants mais qui n'ont pas non plus toujours les capacités financières à la hauteur de ces exigences, il appartenait au prestataire de proposer des solutions afin d'équilibrer les coûts des repas, notamment en restauration scolaire.
- Parmi ces solutions, les SRC ont mis en place des stratégies d'internalisation de certains postes de dépenses (en investissant en matériels et en moyens humains, comme avec le nettoyage et la transformation de produits frais) pour optimiser les coûts. En s'approvisionnant auprès des producteurs d'un territoire, l'entreprise répond aux exigences de ses clients et devient un acteur privilégié de l'économie du territoire.
- Pour s'inscrire dans des modes d'approvisionnement locaux, Sodexo a développé une stratégie basée sur deux principaux piliers avec la création :
 - de postes de Responsables de Projets Alimentaires Territoriaux pour construire des partenariats locaux.
 - d'ateliers culinaires comme outils stratégiques du développement de l'approvisionnement local.

▪ *La mission « Projet Alimentaire Territorial »*

- SODEXO a créé des postes dédiés à cette mission au sein de sa structure, des postes de responsable approvisionnement de proximité et/ou de chefs de produits locaux. Les fonctions liées à ce poste visent l'identification :
 - de fournisseurs potentiels
 - de synergies avec les acteurs locaux
- L'idée centrale est d'accompagner chacun des acteurs/maillons de la chaîne et d'identifier des enjeux communs pour construire des modes de collaboration innovants.
- Le poste affecté à la région Rhône-Alpes en 2010, avait pour premier objectif d'accompagner la mise en œuvre de deux contrats avec des collectivités pionnières sur l'approvisionnement local. Suite, à cette première expérience réussie, le poste a été pérennisé. Il est aujourd'hui un élément essentiel du dispositif permettant la construction de partenariats locaux.



▪ *Les ateliers culinaires « Toque&Sens » pour porter la stratégie de relocalisation*

- Aujourd'hui Sodexo a ouvert plusieurs ateliers culinaires lui appartenant en propre et regroupés sous la dénomination Toque & Sens. Ces ateliers sont positionnés sur des volumes modestes mais innovent sur plusieurs points :
 - ils bénéficient de matériels modernes et technologiques favorisant la qualité de la cuisson
 - ils intègrent des ateliers « légumeries »
 - ils sont localisés au cœur d'un territoire de production (afin de faciliter la logistique et les liens avec les fournisseurs locaux)
 - ils sont porteurs de valeurs éthiques dans les partenariats avec leur fournisseurs.
- Dans de nombreux cas, les ateliers se mettent d'accord avec les fournisseurs sur des volumes globaux. Lors des appels d'offres, les clients peuvent contractualiser directement avec chaque atelier. La spécificité des ateliers est également de pouvoir combiner les appels d'offre sur un territoire et travailler avec plusieurs collectivités. Les coûts de fabrication des repas peuvent être ainsi mutualisés entre plusieurs contrats. Les ateliers Toque & Sens se caractérisent par :
 - La sélection de produits frais d'origine locale, issus d'un approvisionnement en circuit court (rayon de 150 kms).
 - Les produits locaux représentent 60% de l'approvisionnement total de l'Atelier.
 - Un engagement local pour l'emploi et l'approvisionnement, et sur les produits frais qui apparaissent dans les contrats comme gage de qualité et de fraîcheur.

- « C'était vraiment le concept de Toque & Sens, de travailler avec du frais et local. (...) C'est ce qui permet aujourd'hui d'aller vers ce type de marché local et de répondre avec pertinence et dans la durée aux appels d'offre régionaux. (...) Si on n'avait pas cette possibilité de traiter nos fruits et légumes frais ben on serait fermé à beaucoup de marchés. Notamment cette année on a signé pour un grand contrat de délégation de service public qui pèse pour 900 000 euros annuel. C'est un contrat qu'on a signé avec 40% de produits bio dont 20 % locaux et 60% de produits locaux» souligne la Responsable Approvisionnement de l'atelier. La Directrice de l'atelier confirme cette volonté : «c'est pour ça que la cuisine déjà on l'appelle atelier culinaire et pas cuisine centrale. (...) Il y a vraiment un poste de déconditionnement et de découpe des légumes. On a la chance sur la région d'avoir assez de produits, beaucoup de producteurs aux alentours».



QUALIFICATION DES PRODUITS

- L'un des objectifs du Responsable Alimentaire Territorial est de réaliser un diagnostic de l'offre présente sur un territoire et de permettre la rencontre entre cette offre et la cuisine centrale.
- Le travail du responsable est ensuite de permettre que cette offre soit connue par les acheteurs mais aussi par le personnel de la cuisine. L'achat local nécessite de nombreux produits frais et peu transformés et sans l'adhésion des équipes il peut être compromis.
- C'est en effet une charge supplémentaire pour les principales parties prenantes du processus : la production, la planification, la commercialisation, la logistique, la nutrition...
- L'activité génère de nombreux coûts qui ne sont pas qu'économiques et qui demandent d'être optimisés. Ainsi le choix des producteurs peut prendre du temps. L'enjeu est de taille : introduire un produit local, en faire un produit de qualité : « frais, bien travaillé », maîtriser les coûts, obtenir l'adhésion des équipes.

ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

- Le développement de ces systèmes implique des investissements : mise en place d'ateliers de transformation chez un producteur, achat de nouvelles machines pour le nettoyage des légumes, tri ou transformation dans les cuisines. Pour l'entreprise, ces opérations ne peuvent se justifier que si l'introduction de produits locaux devient régulière et si les volumes achetés permettent une rentabilisation des investissements. Il s'agit de développer des relations de confiance avec les fournisseurs pour favoriser l'interconnaissance, permettre à chacun de comprendre les contraintes des uns et des autres et de s'ajuster aux attentes.
- L'amont**
 - La cuisine Toque & Sens s'approvisionne aujourd'hui auprès de 300 producteurs et fournisseurs locaux. En fonction des appels d'offre, ce périmètre local peut varier car certaines collectivités souhaitent privilégier les agriculteurs de leur territoire.
 - Pour planifier les approvisionnements locaux en amont afin de simplifier l'organisation de la cuisine, un cahier des charges est construit autour des questions de la qualité et la quantité à fournir. Le regroupement de l'offre permet d'obtenir des volumes conséquents et de mutualiser les transports jusqu'à la livraison de la cuisine ainsi que la facturation.
 - Le responsable de l'approvisionnement affirme qu'«on rencontre personnellement les opérateurs, sur un même territoire, quand ils sont plusieurs et que nos clients souhaitent avoir des produits de ces fournisseurs, comme souvent séparément ils ont des catalogues trop restreints, on les fait se rencontrer pour organiser une centralisation notamment des commandes et des factures. C'est plus simple parce que nous quand on va prendre des yaourts locaux, on va en prendre 7500/8000 ... donc, il faut un opérateur qui regroupe la demande et organise la planification de la production».
 - Le reste de l'approvisionnement est plus traditionnel et basé sur un catalogue national. Le responsable achat y accède et l'utilise en fonction des contrats liés à cette cuisine en termes de rapport qualité/prix. Ainsi, la cuisine ne s'approvisionne pas uniquement en produits locaux auprès de fournisseurs locaux.
 - La cuisine Toque & Sens est approvisionnée chaque jour par quatre gros fournisseurs référencés nationalement et par au moins 20 fournisseurs sur les produits locaux et autres produits spécifiques certains jours de la semaine. Auparavant, les légumes, les fruits et les produits laitiers étaient en majorité livrés par la plateforme de producteurs Saveurs du Coin. Suite à la cessation d'activité de la structure, de nouveaux partenariats directs avec des producteurs ont été reconstruits.

- Ici l'enjeu est de trouver un équilibre entre coût et qualité qui permet d'assurer la rentabilité de la cuisine tout en répondant aux exigences des clients de l'entreprise. Il s'agit alors de réussir à combiner la flexibilité des petits fournisseurs et la rationalisation des grands. Les travaux que nous avons conduits montrent à quel point cet équilibre est difficile à trouver et parfois basé sur le travail de quelques personnes.

▪ *L'aval et la relation Client*

- Sodexo est liée au client (la ville ou la collectivité) par un contrat lui-même attaché à un cahier des charges. La construction de ce cahier des charges peut être progressive comme cela a été évoqué afin de monter un projet solide et stable, adapté aux ressources et aux ambitions. Cette capacité à faire évoluer le contrat témoigne d'un réel projet alimentaire en dynamique et favorise les relations de co-travail, de confiance et donc la fidélisation.
- Le prix du repas intégrant l'ensemble de la prestation est fixé et ne peut évoluer durant toute la durée du contrat. En début de projet, si la diététicienne ou la responsable de site ne se sont pas encore bien approprié le projet, le Responsable de Projet Alimentaire Territorial peut intervenir en commission menu pour donner davantage d'éclairage aux parents sur les types de produits sélectionnés en local, l'identité et le projet des producteurs fournisseurs, le partenariat construit avec eux etc... Une certaine flexibilité est ainsi possible.
- La compréhension du raisonnement du projet et de ses justifications renforce l'implication et le soutien des parents à la démarche. Certains arbitrages réalistes peuvent alors être pris comme le fait de ne pas préciser dans les menus quel fruit local sera proposé aux enfants afin de ne pas ajouter de complexité face aux potentielles ruptures d'approvisionnement.

FIXATION DU PRIX ET CONTRACTUALISATION

▪ *Deux systèmes d'approvisionnement parallèles*

- La contractualisation peut différer selon le type de coopération :
 - Un référencement au catalogue national, en contrepartie de l'établissement de contrats signés avec engagements sur les prix et volumes négociés.
 - Avec les fournisseurs territoriaux, les engagements sur une ou plusieurs années en termes de quantités fixes et de prix sont impossibles et les coopérations se développent sans contractualisation.

- La question des aléas climatiques et plus généralement de la disponibilité de l'offre rend la question de la contractualisation avec les fournisseurs territoriaux plus difficile. Si les fournisseurs proposent un prix trop élevé, l'acheteur local peut refuser le produit. La valeur ajoutée des produits locaux est récupérée par le producteur selon le prix qui lui semble adéquat puisque ce dernier n'est pas négocié. Parfois, il arrive que le surcoût soit supporté par le client (collectivité), mais dans la majorité des cas, il est supporté par Sodexo.
- Si aucun engagement n'est contractualisé par écrit, cela n'exclut pas qu'une relation de confiance et de solidarité puisse se construire progressivement. Le travail du Responsable des Projets Alimentaires Territoriaux est essentiel dans cette coopération. Il a pour rôle de favoriser la rencontre entre les fournisseurs et les équipes dans les cuisines, construire l'interconnaissance en faveur d'ajustements marchands, favoriser la proximité et le développement de projets partagés autour de nouvelles valeurs et de l'innovation.
- L'entreprise, implantée dans plusieurs pays, est composée d'un ensemble de petites structures présentes sur les territoires : cette « hybridation naturelle » est une force. Ce sont ces petites structures qui lui permettent de construire une « coexistence » entre deux modes de fonctionnement, celui porté par les circuits d'approvisionnement gérés sur le plan national et celui porté par les circuits de proximité liés cette fois à chaque site. Seule une bonne gestion de cet équilibre permet de limiter, voire de rendre négligeable les surcoûts des matières premières locales.

▪ *Maintenir l'équilibre à l'échelle du territoire*

- Sodexo s'assure de l'impact de sa demande de l'amont de la filière afin de ne pas la déstabiliser et la mettre en danger. L'entreprise s'assure également d'une certaine fréquence et régularité dans l'introduction des produits, elle est sensible à la pression qu'elle pourrait exercer sur une ressource rare (cheptel limité d'une race d'ovins par exemple).
- Lorsque l'entreprise construit un partenariat avec des producteurs de bovins, elle tient compte des contraintes de l'équilibre matière de ces derniers et leur apporte des solutions. Dans tous les cas, la relation vise un partenariat gagnant-gagnant : le producteur est soutenu et Sodexo sécurise ses approvisionnements.
- Ces préoccupations peuvent passer pour une solidarité intrinsèque à la réussite de ces partenariats. Là encore, le rôle du Responsable des Projets Alimentaires Territoriaux est essentiel, car pour réussir cette mission d'intermédiation marchande, il doit bien connaître à la fois les acteurs de son territoire, les équipes en cuisine et les producteurs, afin de proposer des solutions qui conviennent aux contraintes de ces différents acteurs. On peut parler ici d'un rôle de gouvernance, mais aussi de « nœud » de réseau.

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

■ *Surcoût ou économie?*

- Les matières locales sont parfois plus chères, du fait de leur relative rareté. De plus, en l'absence de négociation des prix sur ces matières premières, l'augmentation du volume aboutit souvent plutôt à une augmentation du prix final qu'à une baisse. D'autre part, le soutien à l'économie et l'emploi local et donc à une meilleure rémunération de la production, induit un coût supérieur.
- Toutefois, la localité couplée à la saisonnalité peut aussi permettre certains gains. Pour les cuisines, une fois certains investissements faits et le travail réorganisé, l'achat de matières premières brutes en frais est moins coûteux que celui des produits transformés. Ces produits peuvent également avoir un meilleur rendement à la cuisson, ce qui permet d'acheter un volume inférieur pour un poids servi identique. Enfin, la façon de les cuisiner, les recettes envisagées peuvent également jouer un rôle dans la réduction des coûts.
- Au-delà des coûts d'achat de matières premières brutes d'autres coûts demeurent à évaluer : les coûts liés par exemple au personnel dans les cuisines, mais aussi les coûts liés à la recherche de partenaires multiples, les coûts de facturation, les coûts de pérennisation de l'échange marchand. Acheter local revient en quelque sorte à changer de paradigme et peut aussi créer un certain nombre de tensions. Cependant, il s'agit aujourd'hui d'une condition *sine qua non* pour répondre aux appels d'offres de collectivités et peut permettre de redonner du sens au métier de cuisinier en valorisant le savoir-faire.
- Le directeur de l'atelier confirme « *La question du coût, c'est sûr elle est là mais après c'est aussi la qualité de la prestation qui est là à la fin et ça c'est mesurable si le client est satisfait de ce qu'il a dans l'assiette et c'est là où il y a le bénéfice pour nous aussi. Le fait d'apporter quelque chose de frais, de proximité, c'est un autre regard porté sur notre entreprise, et ça peut changer un petit peu les habitudes de nos clients.*»



■ *Relocaliser l'achat local en interne*

- Les diététiciens jouent un rôle important dans la planification des menus qu'ils inscrivent sur une temporalité de 7 à 8 semaines environ en fonction du temps compris entre deux périodes de congés. Ils sont aussi aux premières loges en ce qui concerne la planification de produits bio ou locaux en fonction des objectifs des différents clients. Pour générer une commande de produits locaux, il faut que l'option locale soit incluse dans la recette. Ensuite, selon les recettes à préparer le logiciel de production génère automatiquement le nom du fournisseur auprès duquel passer la commande et le responsable n'a plus qu'à commander. Si au début, les choses se géraient de façon manuelle, ce n'est plus le cas aujourd'hui.
- *La complexité du prix final du menu avec un approvisionnement local direct*
 - « *La viande encore ça va on peut mettre des tarifs qui sont proches mais les fruits et légumes il y a des grandes variations. C'est pour ça que je dois voir avec la diététicienne car j'ai l'impression que sur septembre/octobre, on a un chiffre qui n'est pas juste. Tout le travail local il est fait cuisine par cuisine. C'est pas gênant il faut juste avoir les prix et comme nous on travaille les menus deux mois à l'avance en gros ben les prix on avait les soucis cet été là avec les pastèques, melons, tomates, quand on fait les menus, c'est encore très très cher donc nous on ne valorise pas notre menu correctement c'est ça le problème. Donc il faudrait quasiment qu'on ait le prix auquel il sera 2 mois après pour pouvoir rentrer le bon prix dans notre menu et souvent on nous répond que ça dépend des conditions climatiques et qu'on ne peut pas nous donner le tarif. Donc on va se baser sur le tarif N-1 mais on ne va pas savoir si c'est juste ou pas. C'est sur le local que cette contrainte va être la plus importante car au national, on a nos acheteurs qui eux négocient des volumes à l'année sur des produits où on va avoir moins de variation de tarif.* »
 - Lorsque la diététicienne réalise les menus elle lie les plats aux produits disponibles du catalogue pour que le responsable achat puisse ensuite passer les commandes correspondantes. Le prix du repas se construit selon les prix des denrées sélectionnées dans un logiciel lorsque la diététicienne constitue le menu. La difficulté est que les prix des produits locaux ne sont pas connus à l'avance comme pour les produits nationaux. Au moment de la composition des menus, les prix ne sont pas connus. Le prix utilisé par produit est donc basé sur l'historique (difficile à ce stade de « démarrage », sans réel recul historique), sinon sur le prix majoré des produits similaires dans le catalogue national. Mais cela reste approximatif et on observe régulièrement une variation du coût denrées en réel par rapport au prévisionnel.

■ VALEURS DÉFENDUES

- La valeur du produit est réfléchié tout au long de la chaîne afin de l'accroître ou en tout cas de s'assurer qu'il n'y ait pas de déperdition sur un maillon : un produit local et donc frais doit être correctement acheminé, mis en valeur par le cuisiner à travers une recette adaptée et sa consommation accompagnée par le service de cuisine. De nombreux retours positifs se font entendre. Les plats ont plus de goûts. La fraîcheur des produits fait davantage la différence que le local pour la satisfaction des consommateurs. En effet, la chef de site comme le chef de production témoignent de la fierté qu'ils ont eu à intégrer une cuisine et un projet qui travaille avec des produits frais et qui propose des produits « fait maison ». Ce sentiment de fierté est renforcé par les retours consommateurs qui sont remontés directement en cuisine.
- Les chaînes d'approvisionnement ont une forte dimension territoriale. L'entreprise souhaite montrer ainsi qu'elle s'implique sur son territoire d'implantation.
- En termes de durabilité des productions agricoles et des métiers de producteurs, les impacts mis en avant portent sur la préservation des ressources et la juste rémunération. Des efforts sont également engagés pour créer le lien entre un producteur et les consommateurs au-delà de la proximité géographique. La transparence est au cœur de la réflexion, en accompagnant le consommateur à réfléchir par lui-même sur la provenance de son alimentation et ce que cela implique. Enfin, un autre principe phare est celui de l'engagement et la sincérité: « *Si on s'engage sur un contrat avec un cahier des charges, on le fait. Si on ne le sent pas on n'y va pas* » souligne la Responsable du Projet Alimentaire Territorial.



■ LIEN AU TERRITOIRE

- Cette démarche est en interaction permanente avec la collectivité, avec les élus, puisque ceux sont eux qui attribuent le marché. Elle s'intéresse donc à leur sensibilité, elle essaie de se mettre en cohérence avec les politiques du territoire. Enfin, dans le cadre de ces projets alimentaires territorialisés, Sodexo développe des partenariats tripartites entre l'entreprise, la collectivité et la chambre d'agriculture afin que chacun s'engage à mettre ses compétences au service du projet puisque chacun y trouve également son compte.

■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS

- La société SODEXO est un parfait exemple de projet impliquant un acteur majeur de la restauration collective dans une démarche de reterritorialisation de ses approvisionnements. Cette démarche a démarré avec la mise en place de son Projet d'Alimentation Territorial et de l'atelier Toque & Sens à Meyzieu dans lequel les responsables mais aussi les salariés sont engagés, pour répondre à la demande des clients, collectivités territoriales, de plus en plus en attente de produits locaux dans les menus des cantines scolaires.
- Cette démarche est risquée car remise en cause à chaque échéance des contrats sur les marchés des cantines, mais aussi dans les cas où l'approvisionnement local ne pouvait plus être assuré par les producteurs. Elle engage SODEXO et ses salariés dans de nouvelles pratiques, au niveau de la composition des menus, des achats, de la préparation des plats, des livraisons. Au stade de démarrage, rien ne permet de dire que le projet est durable et qu'il surmontera les péripéties qui se présentent à lui. Le fait que ce risque soit porté par un acteur économique de cette taille, sans engagement spécifique des collectivités territoriales (à part en tant que clientes, et donc donneuse d'ordre) est particulièrement intéressant à suivre.

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DES CUISINES MUTUALISÉES DE L'ISÈRE



■ STRUCTURE

- La restauration collective scolaire peut être identifiée à travers quatre missions de service public :
 - nourrir sur le lieu de vie
 - promouvoir la santé par l'alimentation
 - éduquer et sensibiliser sur l'alimentation et la lutte contre le gaspillage
 - favoriser le lien économique et social avec le territoire.
- Une restauration de qualité repose sur quatre principaux piliers :
 - la qualité des matières premières
 - le savoir-faire dans la préparation des repas
 - l'équilibre nutritionnel dans les menus
 - l'adaptation des équipements de cuisines et de l'aménagement des espaces de repas
- Dans ce contexte, le Conseil départemental de l'Isère a la responsabilité des repas pour la restauration des collégiens. Voulant assurer une alimentation de qualité avec des denrées alimentaires fraîches, de saison, d'origine connue et avec des modes de productions identifiés, il a engagé une réflexion sur l'approvisionnement des cuisines des collèges.

■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- Le projet naît d'une volonté politique. Le Département de l'Isère a souhaité mettre en place une politique de soutien à l'agriculture de l'Isère.
- En 2010-2011, une étude (Blézat Consulting) commandée par le Département avait estimé les dépenses alimentaires des consommateurs isérois (1,25 millions d'habitants) à 2,5 milliards d'euros par an, avec un marché potentiel de 445 millions d'euros pour les produits locaux, si l'ensemble des consommateurs isérois consacrent 20% de leurs achats alimentaires à des produits issus de l'agriculture de proximité (enquête réalisée à partir d'un échantillon de 1000 ménages représentatifs de la population iséroise).
- Pour 776 établissements en charge de restauration scolaire recensés en Isère et représentant environ 20 millions de repas par an, cette étude a évalué les achats de denrées alimentaires à environ 40 millions d'euros. La commande publique, avec les collectivités en charge de la restauration collective, apparaît alors comme un levier pour structurer l'organisation des producteurs locaux et développer des réseaux de distributions en circuits courts.
- Le Département de l'Isère a alors mis en œuvre un plan d'actions pour l'approvisionnement local des cuisines des collèges, afin d'une part de soutenir l'agriculture sur ses territoires, à travers des circuits de commercialisation de proximité, et d'autre part pour garantir une alimentation saine pour les collégiens avec des denrées alimentaires d'origine connue, de saison et de qualité.

CHIFFRES CLÉS



96 COLLÈGES À CHARGE



64 000 COLLÉGIENS (COLLÈGES PUBLICS ET PRIVÉS)



37 000 REPAS SERVIS/JOUR
(31,6 % DE PRODUITS LOCAUX ET
19,4 % DE PRODUITS BIOLOGIQUES)



8 CUISINES MUTUALISÉES EN CHARGE
DE LA PRÉPARATION DES REPAS

▪ L'APPROVISIONNEMENT LOCAL

Une organisation départementale avec 8 cuisines mutualisées de collègues

- Le Département de l'Isère s'est organisé pour être à l'initiative des achats des denrées alimentaires et de la production des repas pour les collégiens.
- Pour cela, il a créé 8 cuisines mutualisées de collègues (CMC), répartis sur différents territoires de l'Isère pour desservir 65 cuisines satellites en liaison froide (sur un total de 96 collègues isérois et 37 500 repas servis chaque jour), disposant ainsi d'équipements adaptés et de personnels de restauration qualifiés. Cette organisation de proximité fournit les 2/3 des restaurants des collègues. Les autres établissements, en zones de montagnes ou sur des territoires ruraux excentrés, disposent de cuisines autonomes.
- L'organisation autour des CMC limite à 8 points de livraison l'approvisionnement en denrées alimentaires pour les repas de près de 25 000 repas servis chaque jour dans 65 collègues satellites. Cela facilite la logistique des producteurs locaux et réduit les distances parcourues pour les livraisons.

Des producteurs agricoles organisés pour répondre à la restauration collective

- Le Département a accompagné la structuration de groupements de producteurs de l'Isère en capacité de proposer une offre agricole locale en adéquation avec les besoins et les contraintes des cuisines des collègues : gamme variée de produits, volumes suffisants, conditionnements adaptés, fiabilité logistique, conformité aux exigences réglementaires de la restauration collective...
- Il existe aujourd'hui en Isère 3 organisations de producteurs, structurées pour fournir tous types de denrées alimentaires (fruits, légumes, fromages et produits laitiers, viandes et produits carnés, boissons...) à la restauration collective de proximité :
 - **Mangez Bio Isère** : SCIC regroupant près de 60 producteurs en agriculture AB. Elle intervient sur l'ensemble de l'Isère, desservant ainsi près de 200 clients. Elle dispose de locaux (bureaux et chambres froides) sur le MIN de Grenoble

- **ReColTer** (Restauration collective et Terroir - Loire, Isère et Rhône) : SAS regroupant près de 40 producteurs en agriculture conventionnelle, certains en AB. Elle intervient sur la moitié nord de l'Isère et sur les départements limitrophes (Rhône et Loire).
- La légumerie **AB Épluche** s'approvisionne auprès de maraîchers locaux pour fournir des légumes « 4^e gamme » (frais lavés, épluchés découpés, prêts à l'emploi pour la restauration collective). La SARL AB Épluche, gestionnaire de la légumerie, a créé la plateforme « Isère à Saisonner » pour distribuer aussi des produits bruts (fruits et légumes non transformés) et des produits laitiers et carnés. Elle développe d'autres produits (soupes et conserves en bocaux) pour les consommateurs particuliers.
- L'organisation de groupements de producteurs facilite l'accès à l'offre locale et simplifie les procédures de commandes des cuisines collectives. Elle leur permet de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour une diversité de produits alimentaires et pour des commandes de volumes importants. En outre, cette organisation collective évite une mise en concurrence entre agriculteurs. Ces groupements de producteurs ont des salariés compétents pour satisfaire les obligations de la commande publique (réponses aux appels d'offres, gestions des bons de commandes, facturations...).

Code des marchés publics et achat de produits locaux

- Le code des marchés publics interdit de favoriser un fournisseur au motif de sa proximité géographique, mais il est possible de retenir un candidat local si son offre est satisfaisante. La consultation par allotissements (lots techniques ou géographiques) est recommandée afin de rendre les appels d'offres accessibles aux petites entreprises. Le code des marchés publics permet aussi d'inscrire des critères sur les performances environnementales ou des actions pédagogiques.
- En tant qu'acheteur public responsable de restauration collective, le Département de l'Isère adhère aux groupements d'achats sous responsabilité de l'Education Nationale. Cela lui permet d'acheter tous types de denrées alimentaires (produits frais, surgelés, conserves, épicerie...) dans le respect de marchés publics mutualisés.

- Pour l'approvisionnement des 8 CMC en produits frais d'origine connue, issus de l'agriculture de proximité, le Département de l'Isère s'est doté de marchés publics appropriés avec une consultation adaptée à l'offre locale potentiellement disponible.
 - Pour cela, il a d'abord recensé toutes les denrées alimentaires nécessaires pour les repas des collégiens sur l'année, en les qualifiant, les quantifiant et les identifiant selon les saisons.
 - Ce bilan des besoins a ensuite été confronté aux capacités de la production agricole et des transformateurs de l'alimentaire en Isère (cultures végétales, types d'élevages, saisonnalité...) et aux modes d'organisation des groupements de producteurs sur les différents territoires isérois (gamme de produits, volumes disponibles, aires de livraisons, capacités logistiques...).
 - Les appels d'offres ont été rédigés en conséquence, avec un allotissement géographique (nord-Isère et sud-Isère) et un allotissement technique (fruits, légumes, produits laitiers et fromages ; produits AB ou conventionnels). L'analyse des offres a évalué en particulier la capacité des candidats à :
 - être en circuits courts avec une structure sous maîtrise des agriculteurs,
 - fournir les denrées alimentaires demandées, avec une appréciation de la qualité gustative par des cuisiniers de collèges,
 - respecter des critères de performance environnementale (gestion des déchets et emballages de livraisons, par exemple),
 - proposer des animations pédagogiques sur l'alimentation et la lutte contre le gaspillage.
- ✚ élaboration des menus,
 - ✚ achat des denrées alimentaires,
 - ✚ production des repas en cuisine,
 - ✚ livraison des repas dans les cuisines satellites,
 - ✚ service des repas en self sur les restaurants des collèges,
 - ✚ lutte contre le gaspillage alimentaire.
- La mise en œuvre de ces actions réclame un travail transversal coordonné entre différents services du Département selon les compétences de chacun : juridique et marchés publics, moyens des collèges, cuisine et restauration, agriculture, Laboratoire vétérinaire départemental...
 - La diététicienne du Département valide les menus proposés par chaque CMC au regard des prescriptions nutritionnelles recommandées nationalement. En conformité avec les engagements de la collectivité pour une alimentation en lien avec l'agriculture de proximité, elle préconise de favoriser à chaque fois que possible l'introduction de légumes et fruits de saison et d'adapter le plan alimentaire aux produits locaux disponibles (exemples viandes et fromages issus de l'agriculture iséroise).
 - Les différents menus sont communiqués par les responsables des cuisines aux collèges. Ceux-ci les affichent dans leurs établissements ou sur internet : ils sont consultables sur le site web des collèges ou sur l'ENT (Espace numérique de travail) des collégiens et parents d'élèves.

Une bonne coordination d'actions du Département

- Grâce à son organisation, le Département de l'Isère maîtrise l'achat des denrées alimentaires et la production des repas en CMC pour le service de restauration dans les 65 collèges satellites. Il est ainsi pleinement positionné comme opérateur direct sur une chaîne de missions :
 - ✚ rédaction de marchés publics pour l'approvisionnement des cuisines,

Un service pour tous, sur tous les territoires

- Les marchés publics initialement élaborés par le Département pour l'approvisionnement des CMC sont aujourd'hui ouverts, par convention, aux collèges en cuisine autonome (collèges non rattachés à une CMC, du fait de leur éloignement géographique, en secteurs de montagnes ou en zones rurales excentrées).
- Avec l'ensemble de ces dispositifs, le Département de l'Isère ambitionne d'apporter un service de qualité pour l'alimentation des collégiens et collégiennes sur l'ensemble des territoires isérois, quel que soit leur collège de rattachement.

Lots attribués dans le respect du CMP	Lots nord-Isère	Lots sud-Isère
Légumes de saison	ReColTer	AB Epluche Isère à saisonner
Fruits de saison	ReColTer	AB Epluche Isère à saisonner
Produits laitiers et fromages labellisés	AB Epluche Isère à saisonner	AB Epluche Isère à saisonner
Légumes AB	Mangez Bio Isère	Mangez Bio Isère
Fruits AB	Mangez Bio Isère	Mangez Bio Isère
Produits laitiers AB	Mangez Bio Isère	Mangez Bio Isère
Volailles AB	Mangez Bio Isère	Mangez Bio Isère
Légumes de saison 4 ^e gamme (conventionnels et AB)	ReColTer	AB Epluche – Isère à saisonner / Mangez Bio Isère
Charcuteries, saucisses	Motte viandes	Motte viandes
Viande fraîche bovine	Eleveurs de saveurs iséroises	Eleveurs de saveurs iséroises

Agriculture locale et alimentation dans les collèges

- Aujourd'hui plus de 33% des produits consommés dans les restaurants des collèges publics de l'Isère sont locaux et 25% sont issus de l'agriculture biologique (pour l'essentiel de l'agriculture AB iséroise).
- Ce lien entre l'alimentation dans les restaurants des collèges et l'agriculture de l'Isère découle d'une part de la capacité des groupements d'agriculteurs de l'Isère à répondre à la demande organisée de la restauration collective publique et d'autre part de l'action adaptée du Département pour rendre ses marchés publics accessibles aux producteurs de l'Isère et à des transformateurs de l'alimentaire en Isère.
- Le Département de l'Isère dispose de marchés publics d'un an renouvelables trois fois, c'est-à-dire courant sur quatre ans s'ils ne sont pas dénoncés. Actuellement, selon les lots techniques par produits et les lots géographiques par aires de livraisons, les titulaires des marchés du Département sont présentés dans le tableau ci-dessus.

« Ecocert – En cuisine » :

- Grâce à ces résultats pour les repas des collégiens, les huit cuisines mutualisées et leurs 65 cuisines satellites, de même que 4 cuisines autonomes, ont obtenu le label Ecocert « En cuisine ». La plupart ont un label de niveau 1 et deux cuisines mutualisées (avec leurs cuisines satellites) et une cuisine autonome en collège ont obtenu le niveau 2.
- La label Ecocert « En cuisine » prend en compte l'emploi de produits locaux et Bio pour les repas, mais aussi la gestion environnementale du site (lutte contre le gaspillage, réduction des déchets, usage d'éco-détergents...).
- Cette labellisation conforte des indicateurs dans l'approvisionnement des cuisines des collèges, apporte une garantie dans la communication sur les repas des collégiens et permet de gratifier le travail des cuisiniers et d'encourager cette démarche d'approvisionnement local.

Les 3 niveaux de labellisation

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
			
+ bio	Au moins 10% de bio et 10 composantes par mois	Au moins 30% de bio et 30 composantes par mois	Au moins 50% de bio et 50 composantes par mois
+ local	Au moins 1 composante bio et locale de la fourche à la fourchette par mois	Au moins 4 composantes bio et locales de la fourche à la fourchette par mois	Au moins 10 composantes bio et locales de la fourche à la fourchette par mois
+ sain	Des menus clairs et contrôlés Pas d'OGM Des additifs interdits	+ Formation des cuisiniers + de consommation de fruits et légumes de saison	+ Graisses hydrogénées interdites + de céréales complètes + repas cuisinés sur place
+ durable	Sensibilisation à l'écologie et au gaspillage	+ Lutte anti-gaspillage + Gestion globale des déchets + 1 action écologique (au choix)	+ Eco-détergents et vaisselle + au moins 1 nouvelle action écologique (au choix)

▪ FOCUS : LA CUISINE MUTUALISÉE DES COLLÈGES A LA TOUR-DU-PIN

L'approvisionnement local

- La cuisine mutualisée de la Tour- du-Pin communique sur un approvisionnement à 30% en produits locaux. La certification Ecocert «en cuisine» niveau 1 permet de définir l'échelle de l'approvisionnement local.
- Les produits proviennent du territoire de l'ancienne région Rhône-Alpes et des départements limitrophes. Grâce aux marchés avec les plateformes locales, une grande majorité de l'approvisionnement est isérois.

Amont

- Les cuisines mutualisées se distinguent des circuits classiques d'approvisionnement en restauration collective puisqu'elles ne font pas forcément appel à des grossistes mais sont plutôt en contact avec des plateformes de vente qui regroupent les agriculteurs du territoire (par exemple : Mangez bio Isère et ReColTer), combiné avec une activité d'achat/revente. Une relation de proximité a pu être mise en place avec certains de ces fournisseurs. Le gestionnaire de la cuisine est allé rencontrer plusieurs fois les membres de la plateforme ReColTer.
- La proximité entre la diététicienne du Département, les responsables des cuisines mutualisées des collèges et des plateformes locales permet d'ajuster les menus des restaurants des collèges avec l'offre locale, selon la saison et les cycles de production. Par exemple, en période de pleine production les responsables de cuisine ajustent leurs commandes de légumes ou de fruits servis en self. En cas de difficulté liée à un aléa climatiques ou à une difficulté d'approvisionnement, la plateforme locale propose un produit de substitution.

Aval

- La cuisine mutualisée de la Tour-du-Pin a la charge de fabriquer les repas pour quatre cuisines satellites. Selon le menu validé par la diététicienne, les repas sont préparés par la cuisine centrale le matin du jour précédent la consommation.
- La livraison se fait en après-midi.

- Les cuisines satellites assurent les réassemblages, la mise en températures et le service en selfs.

Assurer un prix juste

- Le coût de l'approvisionnement en produits bio et locaux est globalement plus élevé que pour des produits conventionnels fournis par des grossistes. Par exemple, la viande hachée bio coûte 9 €/kg (chiffre 2017) alors qu'en conventionnel le prix est de 4, 50€/kg. Le surcoût est en parti pris en charge par le Département qui a augmenté de 20% en 5 ans le budget pour l'achat de matière première. L'objectif est alors d'assurer une alimentation de qualité avec des produits de qualité et d'origine connue et de tenir compte des coûts de production des agriculteurs.
- Pour diminuer ce surcoût, les agents du Département en charge de la confection des repas ont mis en place différents procédés permettant de diminuer les pertes lors des cuissons et de diminuer la charge de travail. On peut citer l'exemple de la cuisson à basse température de nuit de la viande qui permet de diminuer de 10% les pertes de matière lors de la cuisson. Un autre levier pour pouvoir proposer des produits bio et locaux est de faire des repas aux recettes moins coûteuses comme des lasagnes ou des pâtes bolonaises. Enfin, une attention toute particulière est portée à la lutte contre le gaspillage, dès les achats de denrées alimentaires, lors de la production des repas et auprès des collégiens lors du service en self et de la prise du repas.

Livraisons

- Les livraisons sont effectuées de deux façons : soit directement par le groupement de producteurs, comme la plateforme ReColTer qui dispose de sa flotte de véhicules et de chauffeurs salariés, soit par le biais de prestataires, comme les plateformes Mangez Bio Isère et Isère à Saisonner qui font appel à la société de proximité « Fret Froid Service » intervenant sur le département de l'Isère.
- Dans certains cas, lorsque les exploitations sont proches, ce sont les producteurs qui livrent par leurs propres moyens. Avec certains partenariats, par exemple un producteur laitier, les produits sont récupérés par les livreurs de la cuisine mutualisée directement sur le lieu de production.

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Une action du Département avec l'Etat

- Le Principal et le gestionnaire du collège sont des personnels des services de l'Etat, relevant des services de l'Education Nationale. Le Département n'ayant pas autorité sur eux, une bonne concertation est nécessaire pour mettre en œuvre l'action décidée par la collectivité départementale et pour organiser en conséquence l'intervention des personnels territoriaux en cuisine et pour la restauration des collégiens.

Une organisation nouvelle à créer et une nécessaire capacité d'adaptation

- Des rencontres ont été organisées entre agriculteurs locaux et cuisiniers des collèges pour échanger sur les besoins, les contraintes et les obligations de chacun : délai de commandes et de livraisons, temps de préparation des repas, capacités de stockage, formats de conditionnements et de colisages, formalités administratives, identification et étiquetage des produits, traçabilité, respect du froid et des normes de propreté...
- L'approvisionnement en circuits courts auprès de producteurs locaux nécessite de veiller au respect des règles sanitaires spécifiques à la restauration collective. Un agrément sanitaire est nécessaire, en particulier dans le cadre du service entre cuisines mutualisées et cuisines satellites.

Pour les produits laitiers en lait cru un protocole de suivi attentif, avec des autocontrôles renforcés, a été convenu avec le Laboratoire vétérinaire départemental, la Chambre d'agriculture et l'association des producteurs fermiers de l'Isère.

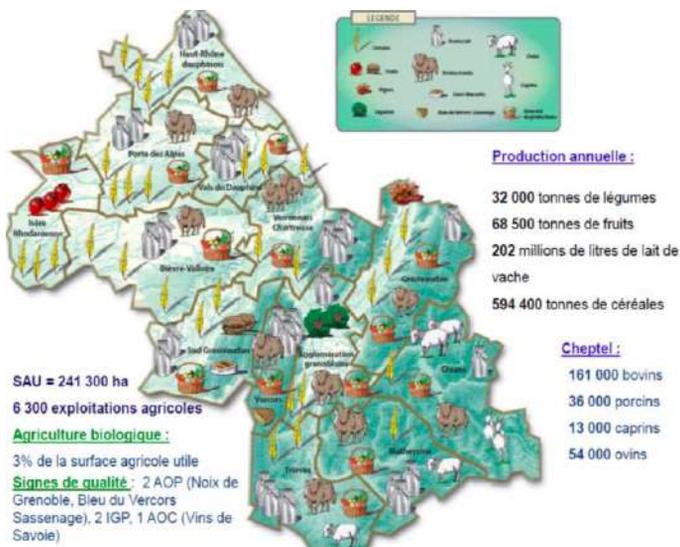
L'utilisation de produits frais et bruts suppose des capacités de stockage suffisantes, du matériel de cuisine adapté (lavage, découpe...) et un temps de préparation plus long. Ces difficultés sont en partie levées par l'achat de légumes de 4ème gamme, produits frais prêts à l'emploi (lavés, épluchés, découpés...) fournis par la légumerie AB Epluche ou par ReColTer.

Le respect de la saisonnalité ou l'exposition à des ruptures de productions en raison d'aléas climatiques peuvent apparaître comme des contraintes nécessitant une vigilance permanente pour adapter les menus.

- La gestion des surcoûts, parfois induits par l'approvisionnement bio et local, nécessite de réaliser des recettes plus économiques : par exemple, le bœuf bio est cuisiné en lasagnes car la viande alors considérée comme accompagnement nécessite une quantité moindre.

■ LIEN AU TERRITOIRE

- Le territoire de l'Isère est caractérisé par plusieurs spécificités, qui peuvent être considérées comme des prédispositions favorables à la mise en place d'approvisionnements locaux :
 - L'Isère dispose à la fois d'une situation géographique intermédiaire entre nord et sud et d'un relief varié, entre territoires de plaines et de montagnes. Ce caractère particulier permet une agriculture diversifiée autour de plusieurs filières: arboriculture, maraîchage, viticulture, élevages laitiers et viandes, pisciculture, céréaliculture...
 - Avec une population de 1,250 million d'habitants, l'Isère est densément peuplée et dispose ainsi d'un fort bassin de consommation. Son tissu économique développé permet aussi de rassembler des catégories socio-professionnelles avec un pouvoir d'achat supérieur à celui rencontré sur d'autres départements.
- La conjonction des deux situations décrites ci-dessus a conduit de nombreux agriculteurs isérois à se tourner vers la vente directe, garantissant des circuits de distribution mieux maîtrisés et de meilleurs revenus. Les agriculteurs de montagnes, exposés à des conditions de production souvent difficiles, ont tôt fait de chercher des débouchés auprès des consommateurs de l'agglomération grenobloise.
- L'Isère regroupe plus de 20 magasins de producteurs (points de ventes collectifs) organisés collectivement pour la vente directe auprès des consommateurs ; ce qui en fait un des départements de France qui en compte le plus. Ce résultat traduit ce lien de proximité entre l'agriculture du territoire et les consommateurs.



GOVERNANCE

- L'introduction des produits locaux dans les repas des collégiens repose sur un choix de gouvernance fort : proposer aux responsables des cuisines des collèges un approvisionnement local encadré.
- Ce projet renouvelle aussi les relations entretenues entre les fournisseurs et les concepteurs/distributeurs des repas. Il existe un partage d'information permis par une volonté du Département et des responsables de cuisine mutualisée de soutenir l'agriculture locale.

ECHELLE D' ACTIONS

- L'objectif dans les années à venir est de continuer à augmenter les quantités de produits locaux consommés dans les restaurants des collèges du Département, notamment en vue de la généralisation du niveau 2 des certifications Ecocert «En cuisine».
- Le Département a aussi le souhait de développer ce type d'approvisionnement auprès d'autres entités en charge de restauration collective : établissements à caractères sociaux et médico-sociaux (EPHAD, maisons de retraite, établissements d'accueil pour personnes handicapées, Foyers pour l'enfance...) ainsi qu'à la restauration en entreprises et administrations, aux autres publics jeunes (crèches, écoles, lycées, centres de loisir...).
- L'accès à une alimentation de qualité, avec des produits locaux, frais et d'origine connue, fait aussi l'objet d'une action pour l'ensemble des consommateurs isérois, via notamment le Pôle agroalimentaire de l'Isère, qui met en lien producteurs, transformateurs et distributeurs de l'Isère.

Une action particulière est portée pour les publics en situation de pauvreté ou de précarité, par l'opération restaurant « 3 Etoiles solidaires », avec la cuisine du collège Marc Sangnier à Seyssins mise à disposition de la Banque Alimentaire de l'Isère pour préparer des repas avec les denrées périssables collectées (notamment la viande).

VALEURS DÉFENDUES

- L'action des cuisines mutualisées s'articule autour de différents points :
 - soutenir l'agriculture locale avec une juste rémunération des producteurs : passation de marchés publics accessibles aux groupements de producteurs et adaptés à l'offre potentielle de l'agriculture de l'Isère
 - offrir une alimentation de qualité aux convives : introduction de produits bio et locaux, frais, de saison et d'origine connue, dans les repas des collégiens (label Ecocert « En cuisine » pour garantir le suivi des approvisionnements et la gestion durable des cuisines)
 - s'assurer de la satisfaction des convives enquêtes pour connaître leur niveau de satisfaction, avec un objectif de progression notamment pour contribuer à la réduction du gaspillage également.
 - garantir la réduction du gaspillage alimentaire et atteindre le Zéro Déchet : formation deux fois par an des agents des collèges sur le gaspillage alimentaire et sensibilisation des convives (par exemple pesée des déchets). En quelques années, le pourcentage de nourriture gaspillée a presque été divisé par 2, représentant une économie d'environ 1,4 million d'euros pour le Département.
- Le Département souhaite également améliorer la communication quant à ces nouvelles politiques alimentaires. Des moyens de communication sur les caractéristiques des produits proposés ont été mis en place. Les plateformes proposent des animations sur l'alimentation locale à destination des collégiens et une réflexion animée par le Département est ainsi engagée avec les collèges, les agents du Département et des professionnels de la communication pour améliorer les outils adaptés aux collégiens.

Sources

- Cette fiche a été rédigée à partir d'entretiens réalisés avec des représentants des services du Département de l'Isère
- Le label Ecocert En Cuisine vient de souffler sa première bougie [en ligne]
Disponible sur: <http://www.ecocert.fr/1-an-label-en-cuisine> [Consulté le: 11/04/2017]
- Conseil départemental de l'Isère. Menu semaine 10 [en ligne]
Disponible sur: <https://www.isere.fr/sites/default/files/menus-cuisine-mutualisee-la-tour-du-pin.pdf> [Consulté le: 10/04/2017]

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).



Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr

www.psd-r.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>



AUTOUR DU MIN DE GRENOBLE



■ STRUCTURE

■ *Définition*

- L'acronyme MIN signifie Marché d'Intérêt National. Les MINs ont été créés en 1958 par un décret d'Etat de la même année qui mentionne les missions qui sont à leur charge.
- À travers le regroupement en un même lieu de grossistes et de producteurs, l'objectif est de valoriser la production d'un territoire grâce à une mise en commun de moyens.

■ *La création du MIN de Grenoble*

- Le MIN de Grenoble a été créé en 1963 et comptait à ses débuts près de «120 producteurs «la voûte» et une trentaine de grossistes dans les box».
- Le directeur du MIN de Grenoble le présente comme un MIN de proximité qui est aujourd'hui un acteur central de l'alimentation sur son territoire et «reconnu comme un circuit de proximité par excellence». Il estime que l'objectif premier de ce MIN est d'approvisionner la métropole de Grenoble, ses marchés, ses commerces, ses restaurants...

■ *Le fonctionnement du MIN de Grenoble*

La régie

- Le fonctionnement du MIN est assuré par une équipe de régie composée de 9 personnes. 6 agents ont en charge d'assurer la sécurité et le bon fonctionnement du MIN (1 responsable technique et 5 agents de surveillance). Le Directeur du MIN est accompagné de deux employés pour assurer le fonctionnement administratif du marché (aspect commercial, préparation comptable...). Pour certaines missions nécessitant des compétences particulières, le MIN peut faire appel à des chargés de missions. Aujourd'hui, par exemple, le marché est régulièrement accompagné par une chargée de communication.

■ Le fonctionnement financier

- Le MIN de Grenoble est sous la responsabilité de la métropole de Grenoble qui soutient aujourd'hui les projets du MIN et assure l'entretien du bâtiment qui dépend de sa compétence.
- En avril 2013, lors de sa prise de fonction, le Directeur du MIN s'est engagé à ce que la structure, à l'époque en difficulté, ne dépende plus d'aucune aide financière à l'horizon 2018. Cet objectif a pu être partiellement atteint dès fin 2016.
- L'autonomie financière du MIN est permise par la location des box, salles, sous-sols et bureaux. Les producteurs et grossistes sont liés à la structure par des conventions d'occupation du domaine public d'un an renouvelable. De nombreux projets ont depuis été lancés. En deux ans, ces projets ont permis de fortement redynamiser le MIN et d'éclaircir ses fonctions sur le territoire.

■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- En 2013, la structure est menacée de fermeture ou de déplacement sur un autre lieu, en raison notamment de problèmes économiques.

■ *Les stratégie de relance du MIN de Grenoble*

- Afin de maintenir en place le marché menacé de fermeture, il faut rapidement doubler son chiffre d'affaires. Pour cela, de nombreux projets (voir ci-après) sont lancés afin de repositionner ce marché comme acteur central de l'alimentation au sein du territoire de la métropole. D'après le Directeur du MIN « *Le budget a pris 18% d'augmentation en deux ans. C'est pas mal, c'est signe que le MIN a reprise de l'activité. Le but c'est que bientôt le MIN devrait avoir un budget d'exploitation de 1 200 000€. Aujourd'hui on est à 800 000€* »

- Se positionner comme un acteur central de l'alimentation, traiter des enjeux alimentaires territoriaux en envisageant l'alimentation d'une façon systémique et dans la globalité de sa chaîne de production, transformation, distribution et consommation, voilà les objectifs du marché et ce qui aujourd'hui fait sa force selon le directeur.
 - Cette nouvelle dynamique du marché se concrétise d'ailleurs par une augmentation du nombre d'adhérents chaque année. D'après le Directeur : *« en janvier 2015, on est sur une augmentation de 35% d'abonnés supplémentaires ».*
- **ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION**
- Quatre principaux projets sont mis en place pour atteindre les objectifs fixés.
- ***L'intégration de nouveaux métiers***
- L'un des projets principaux pour redynamiser le MIN est d'intégrer des producteurs et grossistes afin d'élargir la gamme et la variété disponible de produits sur le marché. L'objectif est ainsi d'attirer un plus grand nombre de clients.
 - Aujourd'hui, les clients sont principalement des détaillants de marchés. En élargissant l'offre, le directeur espère intéresser les restaurateurs grenoblois et un plus grand nombre de commerces de proximité.
 - Depuis 2013, un marchand de viande, un caviste, un fromager et un grossiste en petit matériel de cuisine ont déjà permis d'élargir l'offre. Deux corps de métiers supplémentaires devraient intégrer le MIN: un poissonnier, un fleuriste. Mangez Bio Isère s'est aussi installé en 2016.
- ***La mutualisation des livraisons***
- Ce service consiste à mutualiser les livraisons des différents fournisseurs du MIN pour ne faire qu'un seul voyage en direction des clients et de la métropole. Cette mutualisation est encore ouverte seulement aux membres du marché, mais pourrait bientôt s'ouvrir à des fournisseurs extérieurs. L'objectif est de faire une rupture de charge à l'entrée de la ville pour que la desserte du centre-ville en produits alimentaires soit effectuée par des véhicules «adaptés et plus écologiques» selon le directeur du MIN.
 - L'intérêt d'un tel service est multiple.
 - Pour les clients, il permet d'économiser du temps en ne gérant qu'une seule livraison au lieu de plusieurs.
 - Pour les fournisseurs, il permet d'économiser sur les coûts logistiques puisque le coût est partagé entre plusieurs opérateurs.
- Pour tous, il accélère les flux car il attire de nouveaux clients mais également de favorise la venue d'une plus grande diversité d'entreprises sur le site, ce qui a pour objectif de créer un cercle vertueux en faveur d'une redynamisation de l'activité.
 - Enfin, il est bénéfique pour l'environnement de limiter le nombre de trajets en ville et de réduire le coût écologique des livraisons.
- Le renouvellement de la flotte de camion est envisagé et se porterait sur des véhicules au gaz naturel. Une reverse logistics devrait permettre d'éviter aux camions de faire des voyages à vide. Il est par exemple envisagé que lors du trajet retour, les véhicules puissent récupérer des déchets pour les amener au centre de tri.
- Pour mettre en place ce projet, le MIN s'est fait accompagner. Pour cette raison, en fin d'année 2013, un groupe de travail composé de «toutes les chambres consulaires, du département, de la métropole et de la ville de Grenoble» a été constitué. La mise en place de la logistique a été prise en charge par l'équipe logistique du MIN et d'un logisticien extérieur.
- Le soutien à ce projet est aussi venu de la Caisse des Dépôts et des Conciliations qui a souhaité apporter un soutien financier au projet en raison de son caractère innovant et duplicable. Comme le rappelle le directeur du MIN, «on est la première ville à mettre en place une telle mutualisation».
- Aujourd'hui, l'approvisionnement des boucheries est stoppé en raison d'une qualité de viande ne correspondant pas à leurs attentes. Les bouchers engagés ont l'habitude d'une viande d'excellente qualité et de plus, constante. Les discussions sont toujours en cours pour réaliser les ajustements nécessaires à la reprise des ventes. Les éleveurs travaillent leurs rations collectivement pour obtenir une viande moins grasse et de qualité homogène entre les élevages.
- Pour le directeur du MIN, le projet de mutualisation est amené à se développer et par sa réussite placera le MIN comme un acteur central de l'approvisionnement alimentaire des commerces et restaurants du centre-ville. Deux mesures devraient permettre un développement rapide de la mutualisation. D'une part, tous les nouveaux fournisseurs s'installant sur le MIN devront adhérer à la mutualisation. D'autre part, une action de communication auprès des clients a été faite. Un flyer a ainsi été distribué indiquant aux clients qu'ils avaient été livrés par le service de mutualisation. Cet outil de communication donne également à voir les différentes entreprises adhérentes à ce service de mutualisation. Ce projet est soutenu par la métropole.

■ Le Box producteurs

- Ce projet répond à un double objectif. Tout d'abord, il permet la diversification de l'offre en produits du MIN en favorisant l'entrée sur le marché à des producteurs locaux. Ceci permettra a terme, selon le directeur du MIN, d'attirer les commerces de proximité et les restaurateurs du territoire voulant offrir à leurs clients ce type de produits. Le second objectif est de relancer l'activité des producteurs sur le marché. En effet, depuis son ouverture le nombre de producteurs présents sur le carreau a chuté de 90%.
- La construction de ce box par des producteurs a été permise grâce au financement par la métropole de l'accompagnement technique fourni par la chambre d'agriculture de l'Isère.
- La chambre d'agriculture a réussi à réunir une cinquantaine de producteurs pour une première réunion d'information. Un noyau dur de 10 agriculteurs a participé à des réunions toutes les trois semaines pendant un an pour créer ce box. Ces 10 producteurs accompagnés des maraîchers déjà présents sur le MIN constituent aujourd'hui le noyau dur de ce box. Une quinzaine d'autres ont déjà montré un vif intérêt pour intégrer ce groupe. Les produits proposés seront des fruits et légumes, de la viande, du fromage, des confitures et du miel. Des produits plus typiques pourront être prochainement proposés. Le syndicat des trufficulteurs s'est rapproché de la démarche, ainsi qu'un éleveur de bisons.
- La gestion du box au quotidien est assurée par un associé gérant qui a la double mission de développer l'offre du box en introduisant de nouveaux producteurs, ainsi que de trouver de nouveaux clients.
- Le rôle des agriculteurs sera de faire de la communication pour se faire connaître. Ils n'auront donc pas la contrainte d'être présents sur place quotidiennement.
- En ce qui concerne le transport des marchandises, les livraisons aux clients seront assurées par le service de mutualisation mis en place sur le MIN.
- Une réflexion sur le transport des produits des exploitations vers le MIN est aussi menée. Ce transport pourrait être effectué par La Poste. En effet, il semble envisageable que les produits soient récupérés par les facteurs qui les poseraient à un C.D.U (Centre de distribution urbaine). Le transport du C.D.U au MIN serait assuré par la flotte de camions du service de mutualisation dans la logique de la reverse logistics (les camions récupérerait les produits lors de leurs trajets du retour de leurs livraisons).

■ Le Centre de tri sélectif de déchets

- En avril 2015, un centre de tri a été installé sur la partie sud du MIN. Sa gestion est faite par l'entreprise PAPREC installée à Varcès.
- Ce projet permet d'inscrire le MIN dans une démarche écoresponsable. Ce service est pour le moment exclusivement à destination des membres du MIN. Sous la demande de la métropole, le centre de tri pourrait être ouvert à d'autres structures. Une telle ouverture du MIN l'aiderait à se placer comme un acteur central de son territoire.
- Ce centre de tri se présente sous la forme de bennes de couleurs pour trier le bois, le carton, le plastique et les bios déchets. La majorité des grossistes ont bien admis la nécessité de trier leurs déchets.



<http://www.min-grenoble.fr>

■ LA SCIC

- Afin d'accompagner le projet du box, le directeur du MIN réfléchit à la création d'une Société Coopérative d'Intérêt Commercial. Cette société regrouperait des producteurs locaux, des grossistes, une entreprise de logistique et les collectivités territoriales.
- L'objectif de cette société sera de permettre à des producteurs locaux avec l'aide d'un grossiste de répondre à des marchés publics notamment pour les fruits et légumes. Les statuts donneraient priorité à la production locale donc aux producteurs et le grossiste viendrait en complément de l'offre locale quand celle-ci n'est pas suffisante. Ceci est le premier avantage de ce type de montage sociétaire.
- Le second avantage est qu'une SCIC qui contient un grossiste peut répondre à la demande de la restauration concédée. Selon le directeur du MIN, si le grossiste est référencé au niveau national, il peut répondre à la demande «comme il est partie prenante de la SCIC, la SCIC peut répondre à l'appel d'offres».
- Le troisième avantage d'une SCIC est les faibles frais de gestion. Le directeur du MIN estime qu'«ne crée pas d'intermédiaire». Les frais de gestion de cette société seraient de 4%.

■ PROJET DE CONSTRUCTION

- Toujours dans l'objectif de faire du MIN de Grenoble un pôle attractif de sa métropole et le principal acteur de l'approvisionnement des commerces de proximité et des restaurants de Grenoble, plusieurs projets d'évolution du bâtiment sont en cours. Ces projets inscrivent encore un peu plus le MIN dans une démarche de développement durable. Les projets qui ont été évoqués lors des rencontres du directeur du MIN sont :
 - Un entrepôt frigorifique devrait être construit à l'entrée du site du MIN. Il est à destination des détaillants de marché aujourd'hui locataires de box ou installés sur d'autres sites. La création de cet entrepôt permettra d'une part de faire venir de nouvelles entreprises sur le site qui pourront devenir clientes et d'autre part, de libérer des places sur le MIN qui sont nécessaires à l'installation de nouveaux grossistes ou producteurs.
 - Des panneaux photovoltaïques seront installés sur le bâtiment évoqué précédemment. Une autorisation a été obtenue pour installer 3000 m² supplémentaires de panneaux photovoltaïques sur le toit du bâtiment classé du MIN.
 - Le dernier projet est de construire un parking aux abords du MIN qui pourrait être électrifié. L'ensemble de ces projets cohérents et complémentaires constitue une vision du renouveau des Marchés à Intérêt National. On voit la place centrale que pourraient prendre ces acteurs dans l'approvisionnement alimentaire des villes à travers l'offre et la logistique.



Source : <http://www.min-grenoble.fr>

■ ÉCHELLE D'ACTION

■ *A l'interface entre des acteurs privés et publics*

- La régie du MIN est à l'interface entre les acteurs privés que sont les grossistes et producteurs sur le marché et la métropole dont le MIN dépend. Cette position se révèle être parfois complexe en raison de «différence de temporalité entre public et privé». Les entreprises privées souhaitent des actions rapides suite à leurs demandes alors que l'administration du public impose souvent un temps de réponse et d'action lent. Le directeur du MIN indique néanmoins que depuis quelques années, avec l'intérêt croissant des collectivités envers les questions alimentaires, les réponses sont plus rapides.

■ *Les relations avec les collectivités et chambres consulaires*

- Le MIN entretient des liens étroits avec les collectivités territoriales sur lesquelles il est implanté ainsi qu'avec plusieurs chambres consulaires de l'Isère. Les liens avec la métropole grenobloise sont naturels, car le MIN est sous sa responsabilité.
- Les liens avec tous ces acteurs sont dus à leurs investissements dans les différents projets mis en place sur le MIN. Il s'agit d'un accompagnement financier et technique de ces projets.
- Dans le cadre du projet de box de producteurs, au mois de janvier 2016, la métropole a signé une convention avec la chambre d'agriculture pour qu'elle vienne en aide au projet sur des questions de logistiques, commerciales ou encore juridiques.
- La chambre de commerce et la chambre des métiers sont aussi impliquées dans les différents projets du MIN. Pour s'en assurer, des membres de ces deux chambres consulaires ont été inclus dans le conseil d'administration du MIN.
- Les élus de la métropole et du département sont aussi rencontrés régulièrement pour différents projets. Par exemple, le MIN, la métropole de Grenoble et le département de l'Isère sont tous les trois très impliqués dans un projet de conserverie solidaire.
- Le projet de mutualisation a regroupé l'ensemble des acteurs du territoire évoqué précédemment. Le Directeur du MIN a constitué, en 2013, pour ce dossier, un groupe de travail «lequel il y a un représentant de toutes les chambres consulaires, du département, de la métropole et de la ville de Grenoble».

■ Les relations avec les autres acteurs du territoire

- En voulant se placer comme un acteur central de son territoire, le MIN de Grenoble entretient des relations avec les autres acteurs économiques de l'alimentaire. Par exemple, la plateforme de producteurs bio, Mangez Bio Isère, s'est installée sur le MIN et adhère au projet de mutualisation des livraisons en centre-ville..

■ Les relations avec les autres MIN

- Au travers de la fédération française des Marchés d'Intérêt National, le MIN de Grenoble entretient des liens avec les autres MIN de France.
- Des projets communs à l'ensemble des MIN membres de la fédération se développent. Il y a par exemple le label «créateur de proximité» qui est mis en place. Il est à destination des clients des MIN. Il s'agit d'une vitrophane (autocollant) qui indique aux consommateurs que les produits proviennent d'un MIN.

■ Les relations avec les consommateurs

- Le lien au consommateur cherche à être développé notamment pour «le MIN». Pour cela, des visites du MIN sont organisées avec la collaboration de l'office de tourisme. De plus, le MIN essaye de se faire voir sur des manifestations. Il participe à la semaine du goût, à la semaine des marchés et organise un concours de cuisine. Cette meilleure connaissance du MIN par les consommateurs amplifiera l'impact du «créateur de proximité».
- L'objectif n'est par contre nullement d'ouvrir le marché aux consommateurs finaux car cela reviendrait «à couper l'herbe sous le pied» des commerçants clients du marché.

■ CE QUI FAIT SYAM DANS CE CAS ?

- Aujourd'hui au sein de la Fédération, les projets du MIN de Grenoble sont souvent regardés avec intérêt en raison de de leur caractère innovant. La métropole à «taille» humaine est un avantage ici, elle favorise le dialogue entre la régie du MIN et la sphère politique ce qui favorise le lancement des projets. Les acteurs économiques se connaissent mieux et il est plus simple de rencontrer les élus des collectivités territoriales. Comme le rappelle le directeur, quand il est arrivé en poste il a pu créer un groupe de travail avec le département, la métropole et les trois chambres consulaires.
- L'attribution de la direction a un ancien grossiste connaissant le métier, ses enjeux et ses contraintes a également été un élément facilitateur des démarches et de la redynamisation du marché.

Sources

- Jean-Philippe Espic. Les marché d'intérêt national (MIN). [en ligne] disponible sur https://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref_pme_24_JUIN07.pdf [consulté le 10/05/2017]
- Retranscriptions des entretiens avec le directeur du MIN de Grenoble, mars 2016, avril 2016, mars 2017

Plus d'informations sur
le programme PSDR et le projet :

www.psd-r.fr
www.psd-r-a.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





AUTOUR DU PÔLE AGROALIMENTAIRE DE L'ISÈRE



■ STRUCTURE

- Le Pôle Agroalimentaire de l'Isère a été impulsé en 2016 par le Conseil Départemental et la Chambre d'agriculture. Constitué depuis le 29 novembre 2018 sous la forme d'une association, il regroupe des collectivités partenaires, les chambres consulaires et des entreprises agricoles et agroalimentaires de l'Isère.
- Son objectif est de favoriser la création de nouveaux circuits commerciaux de proximité maîtrisés par les agriculteurs. Le développement d'un Système Alimentaire du Milieu est ainsi visé.
- Améliorer la mise en lien de l'offre et de la demande en produits agricoles locaux apparaît comme un premier levier.

■ TRAJECTOIRE HISTORIQUE

- Malgré une forte densité de population, les territoires isérois restent marqués par l'activité agricole.
- En 2010, la surface agricole utilisée (SAU) ainsi que les alpages représentent 35% du territoire isérois. Néanmoins avec des systèmes de polycultures et de poly-élevages, les productions agricoles iséroises peinent à rester compétitives dans un contexte de prix soumis aux cours nationaux ou internationaux. En effet, 45% de la SAU se situe en zone de montagne ou de piémont, alors que les plaines facilement cultivables ne représentent que 12% de la SAU (Préfecture de l'Isère, 2014). Sur la période 2000-2010, 4% de la SAU est concernée par la déprise agricole.
- Pour faire face à cette situation, un quart de l'ensemble des exploitations et 42% des petites exploitations pratiquent les circuits courts et de nouvelles stratégies sont développées comme la diversification des activités (tourismes rural, transformation des cultures...).

■ *Un fort potentiel d'achat*

- En 2011, une enquête conclut qu'avec 1,25 million d'habitants, l'Isère représente un marché alimentaire de 2,5 milliards d'euros, avec un potentiel d'achats de produits locaux estimé à 445 millions d'euros (Etude Département Isère / Blézat 2010-2011). Le Département et la Chambre d'agriculture engagent alors le développement de circuits courts alimentaires autour de 4 axes :
 - soutenir l'offre en produits locaux
 - apporter les produits locaux dans les zones de consommation
 - sensibiliser et communiquer sur les produits locaux
 - développer l'ingénierie/partage de connaissances sur les circuits courts

■ *Le levier de la commande publique en restauration collective*

- L'approvisionnement de la restauration collective représente un débouché structurant pour les filières locales (potentiel d'achats de 35 à 40 millions d'€ / an - Etude 2010) et la commande publique apparaît comme un levier pour organiser des circuits courts et de proximité.
- Face à ces enjeux, le Département, responsable de la restauration dans ses collèges, s'est fixé un double objectif :
 - Accompagner la structuration de l'offre locale et de l'approvisionnement logistique pour la restauration collective
 - Adopter des marchés publics via des appels d'offres adaptés, pour l'achat de produits locaux par les cuisines des collèges.
- Face à ces objectifs, des plateformes locales de regroupement et de distribution se sont développées (Mangez Bio Isère, ReColTer et la légumerie AB Epluche/ Isère à Saisonner) et des outils collectifs de transformation (abattoirs, légumeries, fromageries-laiteries...) ont été soutenus.
- En 2015, le Département souhaite aller au-delà en structurant un Pôle agroalimentaire permettant de développer les réseaux de distribution maîtrisés par les agriculteurs et satisfaire la demande des consommateurs en recherche de produits locaux et de qualité.

1 Toutes les données citées dans cette partie sont issues de l'Observatoire des territoires du département de l'Isère, qui se réfère au Référencement Agricole de 2010 (Agreste Rhône-Alpes-coup d'oeil n°129, Nov, 2011)

■ CRÉATION DU PÔLE

- En 2016, une étude financée par le Conseil Départemental a été confiée au Cabinet conseil Triesse afin d'évaluer l'opportunité et la faisabilité d'un pôle agroalimentaire en Isère pour soutenir l'agriculture iséroise et valoriser ses produits. Elle a confirmé l'intérêt des acteurs locaux, mettant aussi en évidence certaines forces et faiblesses des différentes filières locales et soulignant le besoin de renforcer les liens entre partenaires potentiels.
- A l'issue de cette étude, les collectivités publiques partenaires (Département, Grenoble-Alpes Métropole, CA du Pays voironnais, CC du Grésivaudan et CC Entre Bièvre et Rhône), avec l'appui des chambres consulaires (Ch. d'agriculture, Ch. de métiers et de l'artisanat, Ch. de commerce et d'industrie de Grenoble et Ch. de commerce et d'industrie du nord-Isère), ont décidé d'assurer le portage financier et technique du projet.
- En 2017, un poste de Développeur du Pôle a été créé afin de promouvoir le projet et d'accompagner ses premières actions (mise en lien offre-demande, communication...)

■ MISSIONS : 4 AXES

- Les missions du Pôle agroalimentaires de l'Isère s'organisent autour de quatre grands axes :
 - Favoriser la création de réseaux professionnels par la mise en lien des acteurs isérois de l'agriculture et de l'agroalimentaire,
 - Accompagner l'émergence de projets agricoles et alimentaires entre l'amont et l'aval et développer les filières de proximité pour répondre aux besoins des producteurs et à l'attente des consommateurs
 - Promouvoir la marque territoriale IS(H)ERE pour contribuer à la notoriété des produits agroalimentaires de l'Isère et permettre leur identification par les consommateurs sur tous les lieux de ventes (marchés de proximité, grandes et moyennes surfaces, commerces, restauration...),
 - Mettre à disposition des ressources nécessaires à la réalisation des projets (financements, appui techniques...) et encourager la mutualisation des équipements collectifs publics et privés (abattoirs, légumerie, MIN, moyens logistiques...).

■ ORGANISATION ET GOUVERNANCE

- Le Pôle agroalimentaire de l'Isère est constitué en association, avec des statuts types Loi de 1901 adoptés lors d'une assemblée générale réunie le 29 novembre 2018. L'association constitue un réseau d'opérateurs économiques des métiers de la production agricole, de la transformation et de la distribution. Elle agit en partenariat avec les collectivités territoriales et les organismes consulaires.
- Sa gouvernance est partagée entre les acteurs partenaires réunis en 6 collèges :
 - Collège 1 : producteurs agricoles,
 - Collège 2 : industriels et artisans de l'agroalimentaire,
 - Collège 3 : distributeurs, magasins et grandes et moyennes surfaces,
 - Collège 4 : collectivités locales,
 - Collège 5 : chambres consulaires,
 - Collège 6 : acteurs en lien direct ou indirect avec l'agroalimentaire.
- Les membres adhérents s'acquittent d'une cotisation dont le montant est établi pour les collèges 1 à 3 selon le chiffre d'affaire annuel de l'entreprise. Ils se réunissent en assemblée générale. A partir de 2020, l'association fonctionnera avec son propre budget.
- Un Conseil d'administration (18 membres élus par l'Assemblée générale) assure le bon fonctionnement de l'association. Un Bureau (8 membres dont le Président) exécute les décisions du conseil d'administration et assure le suivi des affaires courantes de l'association.
- Un Comité de pilotage, réunissant les Présidents des collectivités adhérentes et des chambres consulaires aux côtés du Président du Pôle agroalimentaire, précise les orientations de son plan d'actions, notamment pour les financements publics nécessaires à la réalisation des objectifs retenus.
- Un Comité technique, animé par le Développeur du Pôle, réunit une fois par mois les services des collectivités et des chambres consulaires pour mettre en œuvre les actions approuvées en Comité de pilotage.

Un site internet

A partir de 2020, le Pôle agroalimentaire sera doté d'un site internet : www.produits-locaux.ishere.fr

Ses objectifs sont les suivants :

Pour l'espace grand public (en accès libre) :

- ✓ Rendre visible le Pôle, informer sur son rôle, expliquer son organisation et valoriser son activité
- ✓ Faire connaître la marque IS(H)ERE, les produits agréés et leurs lieux de ventes

Pour l'espace professionnel (avec code adhérent) :

- ✓ Promouvoir le Pôle (activités, moyens, services) et inciter à adhérer
- ✓ Référencer les produits agréés IS(H)ERE avec leurs conditions de vente
- ✓ Publier des recherches de produits pour favoriser la mise en lien offre-demande.

■ ARTICULER OFFRE ET DEMANDE LOCALES

- La vente directe permet une meilleure valorisation commerciale, toutefois elle repose généralement sur l'organisation individuelle des producteurs et sur de faibles volumes. Le Pôle agroalimentaire vise à organiser les filières agricoles locales sur des circuits de distribution plus importants, afin de répondre à la demande des consommateurs sur leurs lieux d'achat habituels : grandes et moyennes surfaces (GMS), commerces de détails, restauration privée ou restauration collective... Ces réseaux de distribution plus vastes nécessitent de développer des organisations collectives ou de mobiliser des acteurs en capacité de fournir des volumes importants (coopératives ou grandes exploitations agricoles, artisans, TPE-PME de l'agroalimentaire...).
- Organisés de façon multi-acteurs, ces nouveaux circuits commerciaux de territoires ou inter-territoires en Isère doivent être maîtrisés par les agriculteurs pour garantir leur juste rémunération.

■ *Recenser les demandes locales...*

- L'animatrice du Pôle a pour mission d'étudier la demande hors marchés publics et restauration collective afin d'élargir les débouchés notamment en GMS.
- Elle rencontre les distributeurs et les grossistes, qui expriment un très fort intérêt pour s'approvisionner en produits locaux mais des difficultés persistent pour trouver certains produits, soit par un manque de volumes, soit du fait de conditionnements non adaptés à la vente en commerces ou GMS (viandes mais aussi fruits et légumes locaux), soit pour des raisons d'organisation de l'offre ou de logistique insuffisantes.
- Les faiblesses de l'offre départementale conduisent les artisans transformateurs et les distributeurs isérois à élargir leur bassin d'approvisionnement à la région Auvergne - Rhône Alpes et/ou au quart sud-est du territoire national, qu'ils présentent comme «local». Ce fort intérêt des distributeurs, grossistes et artisans était déjà apparu lors des «speed-meeting» organisés par les chambres consulaires avant la création du Pôle, pour favoriser la rencontre entre les offreurs et les demandeurs.

Sur l'année 2017, près d'une trentaine de demandes de mise en relation de la part d'acteurs économiques ont été faites au Pôle.

■ *Adapter et organiser l'offre de proximité*

- Certains agriculteurs se satisfont de leur insertion dans des filières longues nationales, car elles assurent des débouchés permanents, simples (par intégration) et relativement rémunérateurs. Les agriculteurs en circuits courts ont des stratégies adaptées à leur système de production, avec leurs propres réseaux de distribution garants de valeur ajoutée (vente à la ferme, marchés, magasins de producteurs...) et souvent ils n'ont pas la capacité de répondre aux sollicitations des distributeurs (GMS, grossistes...) ou des transformateurs (artisans et entreprises) de l'agroalimentaire.
- Le Pôle agroalimentaire doit alors s'adresser aux producteurs qui souhaitent se diversifier vers d'autres filières et ceux qui ne peuvent pas se positionner sur des filières longues.
- Avec l'appui technique des chambres consulaires, le Pôle vise à adapter ou à faire émerger les filières alimentaires de proximité pour répondre à la demande locale. Lors de sa création, il s'est appuyé sur des projets existants qui ont été repris pour être inscrits dans le cadre de ses missions :
 - Développement de l'association Éleveurs de Saveurs Iséroises (ESI) / viandes bovines de races bouchères Charolaise et Limousine
 - Structuration de la filière agneaux d'alpage
 - Approvisionnement local de la restauration collective grâce aux plateformes existantes (Mangez Bio Isère, ReColTer et AB Épluche)
- Pour les filières viandes (bœuf, agneaux, porcs), les collectivités et les chambres consulaires engagées dans le Pôle soutiennent les outils d'abattage locaux, dont l'abattoir du Fontanil, avec des projets de requalification de salles de découpes, de création d'ateliers de viandes hachées ou d'unité de surgélation.
- Un diagnostic des filières porcs, volailles (pour les œufs) et céréales a été réalisé : pour les deux premières filières, les débouchés en circuits longs sont relativement satisfaisants aux yeux des producteurs. La situation peut être différente pour d'autres filières (notamment céréales) où la relocalisation permettrait aux agriculteurs de bénéficier de conditions de marché plus intéressantes.
- Dans leurs relations commerciales, les GMS demandent des prestations complémentaires (animations en magasin, visuels de communication...) auxquelles les petits producteurs ne peuvent pas répondre. C'est pourquoi, le Pôle propose des actions collectives de communication et de promotion à travers la marque IS(H)ÈRE.

■ ECHELLE D'ACTION

■ *Le département, échelon de territoire pertinent*

- Pour organiser des circuits de proximité multi-filières et mettre en relation les différents acteurs de la production, de la transformation et de la distribution, le Conseil Départemental et la Chambre d'agriculture de l'Isère estiment que le département constitue un échelon de territoire adapté.
- Les territoires des Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) sont souvent insuffisants pour structurer des filières et organiser une offre diversifiée multi produits. L'échelle régionale, notamment après la réforme territoriale des grandes Régions, gomme la dimension locale attendue par les consommateurs et renvoie à des mises en relation commerciales mal maîtrisées et à des difficultés logistiques.
- Selon le Pôle, l'échelle départementale permet de mailler les territoires pour assurer des échanges entre les zones de productions agricoles excédentaires et déficitaires et pour mettre en lien les bassins de production et les bassins de consommation.

■ *Un millefeuille d'initiatives*

- Différentes actions sont menées unilatéralement par la Métropole Grenobloise et la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais, la Communauté de communes du Grésivaudan et les Parcs naturels régionaux du Vercors et de Chartreuse dans le cadre de leur stratégie agricole et alimentaire inter-territoires, formalisée dans un Projet Alimentaire Territorial (PAT).
- Le PAT visant surtout le développement de circuits courts a distingué ses actions de celles du Pôle agroalimentaire de l'Isère.
- Le Pôle articulera aussi ses actions avec celles menées par les EPCI isérois qui ont fait le choix de ne pas être parties prenantes de la gouvernance du Pôle.

La Région Auvergne-Rhône-Alpes a structuré une centrale d'achat régionale pour la restauration collective. Elle a aussi lancé une marque de territoire à son échelle.

■ DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

■ *Les logiques d'acteurs face au projet collectif*

- Le Président du Conseil Départemental et les organismes consulaires partenaires souhaitent inciter les acteurs économiques (producteurs, transformateurs, distributeurs) agricoles et agroalimentaires de l'Isère à intégrer le Pôle.
- Toutefois, dès le lancement du projet de création du Pôle agroalimentaire de l'Isère, des points de divergences ont été identifiés, soit en raison d'une méconnaissance entre acteurs économiques, soit du fait de stratégies individuelles pouvant être concurrentielles...
- Certaines difficultés peuvent être levées en favorisant l'échange d'informations entre partenaires d'une même filière et/ou entre acteurs de l'amont et de l'aval. Néanmoins, certains points de blocages sont dus à des contraintes techniques nécessitant de travailler sur leurs solutions (exemple : adapter les conditionnements aux besoins des acheteurs) ou sur des alternatives possibles (exemple : pallier l'absence de commandes par la restauration scolaire lors des périodes de vacances)
- Pour y répondre, le Pôle agroalimentaire se donne l'objectif d'être un centre de ressources techniques, réglementaires et commerciales et de conduire les études nécessaires avec l'appui des chambres consulaires.

■ *L'influence des territoires limitrophes*

- Le Pôle et son dispositif de coordination départementale doivent associer tous les EPCI. Ce point fait consensus et est au cœur du discours des élus.
- Toutefois, en nord-Isère la forte attractivité du Grand Lyon, également porteur d'une stratégie agricole et alimentaire, de même que la proximité de Saint-Etienne Métropole (partenaire de « Festitabl' ») peuvent freiner les intercommunalités de Vienne-Condrieu agglomération et de la communauté d'agglomération Porte de l'Isère (Bourgoin-Jallieu) à adhérer au Pôle agroalimentaire de l'Isère.

■ LA MARQUE TERRITORIALE IS(H)ERE

■ Une marque territoriale ambitieuse

- En 2017, la création de la marque territoriale IS(H)ERE a permis de fédérer les producteurs, les transformateurs et les distributeurs engagés dans la création du Pôle agroalimentaire autour d'un double intérêt commun : d'une part, valoriser les produits isérois agricoles et transformés, et d'autre part, permettre aux consommateurs de les identifier et de connaître leurs lieux de ventes.
- Le règlement de la marque IS(H)ERE garantit 3 valeurs attachées aux produits agréés :
 - Provenance de l'agriculture iséroise ou transformation à partir de produits agricoles du territoire ;
 - Garantie d'une juste rémunération pour les producteurs ;
 - Respect de bonnes pratiques d'élevages et maîtrise des produits et traitements sur les cultures.
- Elle fait l'objet d'une Charte d'engagement avec l'INAO (Institut national de l'origine et de la qualité) confirmant son adéquation avec les labels officiels d'origine et de qualité et garantissant la valeur de ses engagements.
- Le respect du règlement d'usage de la marque et de ses trois valeurs est vérifié par un organisme certificateur (Alpes Contrôle).
- La marque IS(H)ERE est accordée par un comité d'agrément composé de représentants des chambres consulaires et de professionnels des secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des métiers de bouche.
- Fin 2019, elle regroupe une centaine de producteurs avec près de 850 produits agréés (fruits, légumes, fromages et produits laitiers, viandes, salaisons et charcuteries, miels, confitures, huiles de noix et noix transformés, jus de fruits, bières, liqueurs...). Une communication auprès du grand public (foires, salons...) et des animations sur les lieux de ventes permettent aux consommateurs de connaître et d'identifier les produits IS(H)ERE.



Les fraises de Luc Armanet à Bougé-Chambalud ont été agréées Is(H)ere



■ Une marque fédératrice pour le Pôle

- La marque permet de répondre à deux enjeux :
 - assurer que le différentiel de prix entre produits agréés IS(H)ERE et produits standards est justifié par des normes de qualité
 - permettre aux consommateurs d'accéder à des produits locaux de qualité et de les identifier sur leurs lieux d'achats.
- Après son lancement officiel en juin 2017, la marque territoriale IS(H)ERE rassemblait une vingtaine de bénéficiaires avec 120 produits agréés. Fin 2019, ils étaient une centaine de bénéficiaires pour environ 850 produits agréés.
- La marque IS(H)ERE connaît une dynamique forte, avec un succès grandissant auprès :
 - des producteurs et des transformateurs qui demandent à bénéficier de son agrément pour une grande diversité de produits isérois (fruits, légumes, viandes et produits carnés, fromages et produits laitiers, jus de fruits, liqueurs et alcools, miels, confitures...),
 - des distributeurs qui demandent à bénéficier d'opérations de communications (matériels de promotion, animations, événements) sur leurs lieux de ventes.

■ Difficultés rencontrées

- Affirmer la notoriété de la marque auprès de tous les consommateurs en Isère : habitants du Département et touristes...
- Assurer la régularité de l'identification des produits agréés IS(H)ERE par tous les producteurs et par tous les transformateurs bénéficiaires.
- Faire connaître tous les lieux de ventes des produits agréés IS(H)ERE (GMS, commerces de détails, marchés, restaurants...) et maintenir leur identification sur ces espaces de commercialisations (visuels, animations...).
- Jusqu'à présent, il n'a pas été imposé aux bénéficiaires de la marque IS(H)ERE de vendre leurs produits sous cette marque. Son usage volontaire par tous les adhérents au Pôle contribuera toutefois à sa diffusion et à sa notoriété.



QUE NOUS APPRENNENT CES EXPÉRIENCES DE SyAM ? UN PREMIER BILAN

- CE FOCUS PRÉSENTE LES PREMIERS RÉSULTATS DE L'INVENTAIRE RÉALISÉ DANS LE CADRE DU PROJET SyAM
- IL S'APPUIE SUR ONZE ÉTUDES DE CAS DE SyAM ET FAIT ÉMERGER DES ENJEUX RÉCURRENTS, AU SUJET DE LEUR CARACTÈRE INNOVANT, DES FREINS ET LEVIERS À LEUR DÉVELOPPEMENT, DU RÔLE DES INTERMÉDIAIRES, DES MODES DE VALORISATION DES PRODUITS ET DE LA GOUVERNANCE PARTENARIALE

■ CONTEXTE DE LA RECHERCHE

- La dizaine de SyAM présentés dans les fiches de ce dossier sont relativement hétérogènes. Ils renvoient à autant d'histoires singulières, marquées par les motivations de leurs promoteurs respectifs, ainsi que par les contraintes et les opportunités qu'ils ont découvertes dans le cours de l'action. Ensuite, la façon dont nous avons sélectionné ces cas ne permet pas de faire des comparaisons termes à termes. Certains sont ainsi centrés sur des organisations, d'autres donnent à voir la construction de filières et d'autres s'intéressent plus à des politiques publiques.
- Pour autant, en dépit de cette grande diversité, des enseignements transversaux peuvent être retirés de la lecture de ces études de cas. Certains d'entre eux font directement écho aux caractéristiques des SyAM qui ont stimulé notre recherche: l'intégration d'intermédiaires dans l'établissement d'un entre-deux entre circuits courts et circuits longs, la construction d'une qualité différenciée source de création de valeur, et la recherche de modes de gouvernance renouvelés dans les filières. Mais d'autres enseignements émergent également de l'observation du terrain. Ils concernent notamment les difficultés liées à la construction de ces systèmes innovants et les moyens d'y faire face.
- La *filiale porc lourde* de la Loire a aussi fait face à ce type de difficultés. L'entreprise de salaison qui était à l'origine du projet s'est à un moment retirée, et le lycée agricole de Ressins qui élève les porcs a alors dû se tourner vers une autre entreprise. La trajectoire d'*Éleveurs de saveurs iséroises* est également remarquable. L'initiative est née d'un partenariat avec des boucheries traditionnelles lyonnaises. Mais, pour développer et diversifier leurs débouchés, les producteurs se sont rapidement tournés vers les réseaux de la grande distribution et les acteurs de la restauration collective, publique et privée. La relation initiale établie avec les bouchers est d'ailleurs aujourd'hui au point mort et les autres débouchés l'ont largement remplacée.
- Outre la nature changeante des débouchés, plusieurs cas témoignent de la difficulté à se projeter sur une activité pérenne lorsque les clients ne s'engagent pas dans la durée. Ce type d'incertitude est particulièrement cité par les structures créées pour approvisionner la restauration collective (*Recolter*, *AB Epluche*). Si certains clients s'efforcent d'engager des relations dans la durée, beaucoup travaillent encore au coup par coup. Cela rend très difficile la réalisation de choix structurels comme l'investissement en matériel ou l'embauche de personnel. À l'heure actuelle, l'atelier de transformation *AB Epluche* est par exemple surdimensionné, avec une capacité de production un tiers supérieure à celle nécessaire lors de ses pics d'activité.

■ INNOVATIONS ET INCERTITUDES

- Les SyAM étudiés ont en commun d'être marqués par des incertitudes et des tâtonnements.
- Ces incertitudes et tâtonnements concernent en premier lieu les débouchés. Plusieurs initiatives sont ainsi nées en ciblant un débouché précis, mais ont finalement été amenées à en changer. Par exemple, la plateforme *Recolter* a été créée pour approvisionner les cantines scolaires en produits locaux, mais la faiblesse et l'irrégularité des commandes l'amènent aujourd'hui à aussi cibler les restaurateurs traditionnels, les restaurants d'entreprise, les hôpitaux et les maisons de retraite. *Saveurs du coin* a également tâtonné dans sa stratégie de commercialisation, notamment en essayant puis en abandonnant la mise en place d'un système de paniers.
- Cette incertitude sur les débouchés se couple avec une incertitude sur la nature du produit à offrir. La qualité attendue est dépendante des clients visés et elle peut donc évoluer au fil du temps. *Éleveurs de saveurs iséroises* ne fournit ainsi pas exactement la même viande aux supermarchés que celle qu'il fournissait aux boucheries traditionnelles. La recherche de pérennité économique passe aussi par des ajustements sur les produits proposés. Ainsi, dans la filière *100% charolais du Roannais*, montée autour de la production de steaks hachés, il était initialement imaginé de transformer toute la bête sous cette forme. Mais cela a amené à ne pas correctement valoriser les morceaux les plus nobles. Les éleveurs ont alors cherché à développer un second marché pour les quartiers arrière des meilleurs bêtes.

- L'existence de ces incertitudes et tâtonnements n'est pas anormale. Elle correspond finalement à une situation assez classique d'innovation. Les SyAM ne s'appuient pas sur des modèles de production et de commercialisation bien établis et stabilisés, comme peuvent l'être ceux des filières conventionnelles mais aussi ceux de plus en plus de circuits courts. Leur mise en place passe alors par des essais et des erreurs, des apprentissages chemin faisant. Bien entendu, dire que cette situation n'est pas anormale n'empêche pas qu'elle soit difficile. En particulier, parvenir à un modèle économique pérenne ne se fait pas forcément du premier coup, ni même selon une trajectoire dont les étapes sont connues à l'avance. Dans certains cas, cette recherche de pérennité n'aboutit d'ailleurs pas. Au moment de rédiger cette fiche de bilan, nous avons ainsi appris que *Saveurs du coin* avait finalement déposé son bilan.
- Pour les producteurs à l'initiative de ces démarches, les enjeux de l'intermédiation sont doubles. D'un côté, il s'agit à travers ces débouchés d'accéder à des volumes de vente importants, de changer d'échelle par rapport à ce que permettent les circuits courts habituels. De l'autre, il s'agit de confier les tâches de gestion et de commercialisation à la structure intermédiaire ainsi constituée. Dans les trois cas précédemment cités, les producteurs peuvent être ponctuellement mis à contribution, pour livrer de la marchandise ou rencontrer les clients, mais ce ne sont pas eux qui assurent la recherche de clientèle, la gestion des commandes et de la facturation, la programmation des livraisons, la gestion des stocks, etc. Ces dernières tâches sont assurées par les responsables et salariés de la structure. Une autre modalité de relocalisation intermédiée présente dans nos cas de SyAM est le recours à des intermédiaires déjà existants. La société de restauration collective *Leztroy*, par exemple, a établi des relations directes avec des producteurs, et souhaite en développer davantage dans le futur, mais elle recourt également aux négociants et grossistes pour se fournir en produits locaux. La demande croissante pour des produits locaux est d'ailleurs identifiée comme un levier de développement pour les marchés de gros présents à proximité des grandes agglomérations. La *Fédération des marchés de gros de France* voit dans les grossistes qu'elle accueille sur ses sites des professionnels à même d'appuyer la relocalisation des systèmes agricoles et alimentaires. Cela se vérifie sur le *MIN de Grenoble*, qui cherche à devenir un acteur central de l'approvisionnement alimentaire des commerces et restaurants du centre-ville. Ce MIN travaille en outre à rendre la logistique la plus efficace possible, pour des raisons autant économiques qu'écologiques (renouvellement de la flotte, motorisation au gaz naturel, mutualisation des trajets, retour des camions chargés par des déchets à amener au centre de tri).
- Dans certains cas, ces deux modalités d'intermédiation se mélangent. Ainsi, *Saveurs du coin* complétait sa gamme en achetant des produits à des agriculteurs non adhérents à l'extérieur de son territoire (kiwi d'Ardèche, lait de Bourgogne, ail de la Drôme...). *AB épluche* a également développé une activité de négoce. Les MIN et les marchés de gros peuvent aussi être le lieu de croisement entre les initiatives issues de producteurs et les professionnels de l'intermédiation. C'est dans cette perspective que le *MIN de Grenoble* héberge la plateforme de producteurs Mangez Bio Isère et organise un «producteurs», où des agriculteurs peuvent vendre directement leurs produits aux clients du MIN. Dans le meilleur des cas, une complémentarité entre produits de producteurs et produits de négociants peut alors s'instaurer.

▪ LES INTERMÉDIAIRES DE LA RELOCALISATION



Source : <http://www.agro-media.fr/chronique/des-circuits-courts-en-gms>

■ QUALIFICATIONS ET VALORISATIONS

- Les différents cas de SyAM que nous avons étudiés ont en commun de proposer une qualité différenciée, supérieure à celle des marchés de qualité standard. Cette différenciation porte en premier lieu sur l'origine territoriale des produits. Pour la valoriser auprès des clients, plusieurs actions sont possibles. Des rencontres avec les producteurs sont souvent organisées. Par exemple, dès son origine, *Saveurs du coin* avait prévu des animations en supermarché, au sein des espaces de produits locaux qu'elle gérait. Dans d'autres cas, l'origine locale est rendue visible par le packaging des produits et les publicités sur le lieu de vente (*100% charolais du Roannais, Porc lourd et Eleveurs de saveurs iséroises*). Pour la restauration collective, des mentions sont inscrites sur les menus ou sur des petits écriteaux placés sur les tables des convives (*Leztroy, Conseil départemental de l'Isère*). Enfin, la *Fédération des marchés de gros de France* a développé un visuel «éateur de proximité» que les commerces de proximité qui se fournissent auprès des leurs grossistes sont invités à afficher sur leurs vitrines.
- La qualité valorisée ne se limite pas à l'origine territoriale. Elle s'étend généralement à d'autres critères, énoncés dans des documents spécifiques. Les cahiers des charges des filières *100% charolais du Roannais, Porc lourd et Eleveurs de saveurs iséroises* incluent tous des références à la race des bêtes, aux conditions d'élevage et aux modes d'alimentation. Dans les trois cas, l'enjeu est d'offrir des garanties aux clients soucieux d'impératifs écologiques, éthiques ou sanitaires, mais également d'offrir une viande de qualité gustative supérieure. Par exemple, dans la filière *Porc lourd*, les porcs sont engraisés sur paille et non sur caillebotis. Dans cette filière, comme dans *Eleveurs de saveurs iséroises*, l'alimentation est également garantie sans OGM. En outre, dans sa communication vers les consommateurs, la filière *Porc lourd* valorise le soutien aux producteurs locaux, en avançant un diagramme montrant le partage de la valeur entre les opérateurs. Aucun des onze cas que nous avons retenus ne propose que des produits issus de l'agriculture biologique. Pour autant, il est généralement inclus dans les cahiers des charges des critères environnementaux. Notons enfin que la différenciation de la qualité peut également se poursuivre en aval des filières. Par exemple, pour *Porc lourd*, le temps de sèche nécessaire à la fabrication des saucissons secs a été allongé de 3 à 6-8 semaines.
- Cette différenciation de la qualité est l'argument principal qui justifie le paiement d'un prix supérieur.
- La société de restauration collective Leztroy explique par exemple qu'en proposant une offre utilisant des produits locaux et de qualité, elle peut obtenir de ses clients un meilleur prix pour les repas qu'elle propose.
- Les SyAM sont alors intéressants à observer pour saisir comment concrètement y sont déterminés les prix. Beaucoup d'entre eux ont été créés dans le but d'offrir des prix rémunérateurs pour les agriculteurs de leur territoire. Ils font alors logiquement référence aux coûts de production. Dans les filières *Porc lourd* et *100% charolais du Roannais* comme dans les premiers temps d'*Eleveurs de saveurs iséroises*, les éleveurs ont calculé leurs coûts pour s'entendre avec les acheteurs sur un prix de vente des bêtes. Pour *Saveurs du coin* comme pour *Recolter*, les prix d'achats en fruits et légumes se font également en fonction des coûts des agriculteurs adhérents, et *Saveurs du coin* a fixé des seuils de prix minimum en-dessous desquels il ne descend pas. Pour autant, il faut souligner que cette logique centrée sur les coûts de production se couple fréquemment, dans les différents SYAM étudiés, à une logique centrée sur les prix de marché. Le gestionnaire de *Recolter* expliquait qu'il devait tout de même se «sur le prix moyen du marché» pour rester compétitif et qu'il en tenait compte lorsqu'il négociait avec les agriculteurs. De même, pour *Eleveurs de saveurs iséroises*, il a été considéré dans un second temps qu'il était plus pertinent de raisonner sur la base de mercuriales, en ajoutant aux cotations un surplus correspondant aux coûts de la qualité supérieure produite.
- Cette question des prix rémunérateurs doit aussi être appréhendée comme le résultat de l'efficacité économique du SYAM dans son ensemble. Dès lors que les SYAM s'écartent d'une simple vente directe, l'augmentation des prix payés aux producteurs n'est pas forcément corrélée à l'augmentation des prix payés par les consommateurs finaux. Cela se vérifie tout particulièrement pour les initiatives impliquant la restauration collective. *Leztroy* comme les cuisines mutualisées du Conseil départemental de l'Isère ont ainsi engagé des démarches visant à réduire les dépenses au niveau des cuisines (réduction du gaspillage, cuisson basse température, etc.). Cette recherche d'efficacité globale est également liée à des questions d'économie d'échelle. Sur ce point, les SYAM que nous avons étudiés ont des marges de progression. Pour le moment, leurs gestionnaires font plutôt état de surcoûts liés à des volumes encore insuffisants. Le succès à terme des plateformes tournées vers la restauration collective comme celui des filières de qualité territorialisées dépendra beaucoup de leur capacité à mieux rentabiliser leurs infrastructures et autres coûts fixes.

■ VERROUILLAGES ET LEVIERS

- Les SyAM étudiés sont également révélateurs des verrouillages qui peuvent freiner l'établissement de démarches innovantes. En parlant de verrouillages, nous mettons l'accent sur les contraintes liées aux modes d'organisation existants: les choix opérés par le passé entravent pour partie l'établissement de nouvelles façons de faire. Les trois filières établies autour de produits carnés témoignent bien de ce phénomène. Dans les trois cas, les promoteurs du projet ont été confrontés au poids de l'existant. Pour *Éleveurs de saveurs iséroises*, il a été relativement difficile de convaincre les producteurs du territoire de participer à cette initiative, qui rompt avec les modes de commercialisation habituels et demande de revoir les modes d'alimentation des bêtes. Au démarrage de la filière *Porc lourd*, le problème a été encore plus flagrant puisqu'aucun producteur ne s'est engagé et seul un lycée agricole a accepté d'élever les porcs dans les conditions demandées par l'entreprise de salaison. De même, au démarrage de *100% charolais du Roannais*, ses initiateurs ont reçu un refus de l'abattoir industriel avec lequel ils travaillaient habituellement. Ils se sont alors tournés vers un abattoir intercommunal travaillant avec des éleveurs en circuits courts. Ils ont également dû se confronter aux règles sanitaires en vigueur, pensées pour les productions industrielles et induisant un fort surcoût pour les plus petits volumes.
- D'autres verrouillages apparaissent au stade de commercialisation. Par exemple, *Éleveurs de saveurs iséroises* a été confronté aux règles de fonctionnement des grandes surfaces. En l'occurrence, l'abattoir de Grenoble où sont abattues les bêtes n'était pas référencé par la centrale de Carrefour et cela a compliqué la commercialisation vers un magasin de ce réseau. Les efforts décrits précédemment pour communiquer sur la qualité spécifique des produits peuvent également être vus sous cet angle. Dans beaucoup de circuits, les acheteurs s'attendent à un certain niveau de prix et ne sont pas spontanément prêts à payer plus cher. La plateforme *Recolter* reconnaît à cet égard que ses prix sont relativement élevés, avec l'enjeu de faire comprendre à ses clients la plus-value qualitative qu'elle apporte.
- Les SyAM développés autour de la restauration collective témoignent également du poids des règles existantes. Le *Conseil départemental de l'Isère* a ainsi été initialement confronté au fait qu'il n'avait pas la main sur les achats des gestionnaires des cuisines de ses collègues.
- Il a ensuite dû composer avec les interdictions du code des marchés publics, les règles sanitaires en vigueur et les contraintes de production des cuisines, toutes trois compliquant l'achat de produits locaux.
- Néanmoins, les règles et infrastructures existantes ne sont pas que contraignantes. Elles constituent même parfois un appui pour élaborer des formes innovantes. Plusieurs démarches ont ainsi été initiées au sein de collectifs en temps normal impliqués dans les circuits longs. C'est tout particulièrement le cas d'*Éleveurs de saveurs iséroises* qui a été créé en s'appuyant sur les réseaux syndicaux des éleveurs de l'Isère. La présence sur le territoire d'abattoirs, d'entreprises de transformation, de grossistes et de transporteurs permet également le développement des SyAM. Par exemple, *100% charolais du Roannais* inclut non seulement sur un abattoir de proximité mais aussi une société spécialisée dans la transformation en steaks hachés. Enfin, les SyAM qui commercialisent en grande distribution ou en restauration collective s'appuient sur les infrastructures de ces circuits. Pour le dire d'un mot, même si *Saveurs du coin* a géré un espace producteurs original au sein de supermarchés, il n'a pas eu à créer ces supermarchés.
- Pour conclure sur ce point, il faut souligner l'importance des soutiens publics dans l'émergence des SyAM. L'existence des verrouillages précédemment soulignés peut d'ailleurs être avancée comme une justification d'un tel soutien. Les démarches innovantes des SyAM ne pourraient souvent pas exister sans un soutien financier, au moins initial, permettant de compenser les freins liés aux infrastructures et règles existantes. Dans les cas étudiés, les acteurs publics ont apporté des soutiens de plusieurs natures. Ils ont tout d'abord contribué au financement de certains projets, à travers des aides à l'investissement ou le financement du conseil. Mais, d'autres formes de soutien sont possibles. Les acteurs publics ont eu un rôle moteur dans l'animation de certains projets. Par exemple, le sous-préfet de Roanne a donné l'impulsion du projet *Porc lourd* et a continué à suivre son évolution par la suite. Il en est de même pour les communautés d'agglomération du Pays voironnais et de Grenoble Alpes Métropole pour la légumerie *AB épluche*. Dans d'autres projets, les collectivités sont également représentées au sein des conseils d'administration des structures (*Recolter*) ou de comités de pilotage des projets (*Porc lourd*). Enfin, les acteurs publics peuvent aussi soutenir certaines démarches en achetant, de façon régulière et à un prix rémunérateur, les produits proposés. La commande publique réalisée pour la restauration scolaire est sur ce point un levier possible de pérennisation des SyAM.

■ DES FORMES DE GOUVERNANCE PARTENARIALE

- Les incertitudes liées à l'identification des débouchés et à la définition de la qualité trouvent dans plusieurs SyAM une réponse à travers la recherche de formes de gouvernance partenariale. L'enjeu est alors de s'entendre collectivement sur les règles de fonctionnement des différentes composantes du SyAM. Notons que cela n'est pas une pratique commune. Dans les circuits longs classiques, les agriculteurs peuvent se désintéresser des conditions de commercialisation et de consommation. Symétriquement, les sociétés de restauration collective qui s'approvisionnent auprès de distributeurs ou les supermarchés qui se fournissent auprès de leurs centrales d'achat n'ont pas besoin de connaître les contraintes de la production, telles que la saisonnalité. A contrario, l'établissement des SyAM implique souvent que les acteurs qui y participent apprennent à se connaître et parviennent à trouver des ajustements qui tiennent compte de leurs contraintes respectives.
- Les SyAM portant sur la constitution de filières territoriales de qualité donnent bien à voir cette gouvernance partenariale.
- Dans le SyAM Porc lourd un « contrat de filière » a été signé, résumant les engagements respectifs des différents opérateurs. De même, des « réunions de filière », animées par Roannais Agglomération et le Pôle agroalimentaire Loire, réunissent l'ensemble des membres du projet 100% charolais du Roannais. Dans ce cadre, un sujet important est l'équilibre matière, la valorisation de l'ensemble de la carcasse, au-delà des parties habituellement utilisées pour les steaks hachés. Le cas Eleveurs de saveurs iséroises témoigne aussi de cette recherche continue d'ajustements. Par exemple, les représentants des éleveurs, le directeur du rayon boucherie d'un supermarché super U et les gestionnaires de l'abattoir de Grenoble ont eu de nombreuses discussions pour résoudre des problèmes logistiques et de découpe de la viande. D'autres ajustements sur la qualité de la viande ont dû être également trouvés, tout particulièrement entre les éleveurs et les bouchers.
- Dans les SyAM visant le débouché de la restauration collective, cette gouvernance partenariale se vérifie lorsque des discussions débouchent sur des ajustements de part et d'autre. La plateforme Recolter valorise sur ce point la transmission d'informations à ses clients, afin qu'ils prennent conscience des contraintes de la production. Cela a amené par exemple un restaurant scolaire à modifier ses menus. En y indiquant simplement « crudité à base de légumes locaux », sans préciser quel légume, il facilite le travail de Recolter et peut plus facilement obtenir une production locale à un prix maîtrisé. Un second exemple peut être trouvé dans le cas Leztroy. Le Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition (GEMRCN) recommande ainsi de servir chaque mois deux morceaux de fromage à pâte molle et croute fleurie, comme le brie ou le camembert. Ce type de fromages n'étant pas présent sur son territoire, cette société de restauration collective a travaillé avec un GAEC de la région à l'élaboration d'une nouvelle recette.
- Dans ce cas, comme sans doute dans de nombreux autres, c'est bien par la création d'un nouveau produit que l'ajustement entre l'offre et la demande se réalise



Source : LEZTROY

- Cette forme de gouvernance partenariale semble être une clé du succès économique des SyAM. Lorsqu'elle est absente, cela complique leur pérennité. Sur ce point, le manque d'engagement dans la durée des acheteurs de la restauration collective est signalé de façon récurrente dans les cas AB épluche, Recolter et Saveurs du coin. Ces plateformes ont besoin d'une base de contrats stables, qui leur permette de se projeter et de s'organiser, sans quoi ils ne peuvent à leur tour s'engager auprès de producteurs. Une telle situation illustre de nouveau le caractère systémique de l'efficacité des SyAM. Un engagement clair et intelligent de chacune des parties prenantes permet aux uns et aux autres de planifier son activité et de maîtriser ses coûts, au bénéfice de l'ensemble.

■ EN CONCLUSION

- Ce premier travail d'analyse nous permet de valider plusieurs intuitions présentes au départ du projet.
- Il nous confirme tout d'abord la présence sur le territoire de Rhône-Alpes d'innovations organisationnelles et partenariales dans les systèmes alimentaires. L'existence de démarches pouvant être assimilées à des SyAM est bien réelle. Même si toutes ne sont pas stabilisées et toutes n'ont pas encore fait la preuve de leur durabilité, de nombreuses démarches sont en construction, en émergence ou en projet. Sur ce point, le pari constitutif du projet PSDR SyAM est un pari tenuous. Il l'est encore plus si l'on considère la grande diversité que peuvent prendre les SyAM et la diversité d'acteurs souhaitant les porter. On trouve ainsi à l'œuvre tout autant des opérateurs inscrits dans les chaînes alimentaires (agriculteurs, grossistes, transformateurs, société de restaurations collectives, distributeurs) que des acteurs comme des collectivités territoriales ou des startups ayant comme objectif de recréer au sein de ces chaînes des formes de reconnections plus forte et une plus grande transparence entre les opérateurs (nous pensons ici à *Via terroirs* et *Bovimarket*, recensés dans le fichier excel).
- Ce travail nous montre également l'intérêt réel de mieux comprendre, accompagner et outiller ces systèmes alimentaires en train de se construire. A partir de la première analyse que nous faisons de ce travail d'inventaire nous voyons bien sûr apparaître des éléments de forces comme la constitution de nouveaux partenariats entre certains agriculteurs et leurs intermédiaires, mais également des éléments de faiblesses comme la difficulté à trouver un modèle économique qui permettent à ce type de systèmes de se construire et de perdurer. Certains cas témoignent aussi de l'enjeu pour ces SyAM à savoir se reconfigurer au fil du temps, notamment lorsqu'ils doivent grossir, changer d'échelle pour toucher de plus nombreux marchés et de plus nombreux consommateurs. Or l'enjeu est bien là. Partout dans la région, les attentes s'expriment afin d'alimenter ici une ville, là l'ensemble des collèges d'un département, ici encore tous les lycées de la région. Des questions d'accompagnement se posent également lorsque l'on observe sur un même territoire la multiplication de démarches parallèles, pouvant entrer en concurrence pour fournir les mêmes débouchés. Doit-on sur ce point attendre des collectivités territoriales un rôle de coordinateur, sinon de pilote, pour assurer une meilleure coordination de ces initiatives ?
- La région apparaît finalement comme un véritable laboratoire, où des acteurs très divers expérimentent d'autres façons d'organiser les systèmes agricoles et alimentaires et où les régulations privées et publiques s'articulent de façons originales.

Pour citer ce document :

- Ronan Le Velly, Carole Chazoule « Que nous apprennent ces expériences de SyAM : un premier bilan », Projet PSDR SyAM, janvier 2018.

Laboratoires

- ISARA-Lyon - LER-Lyon 2
- SIGMA Clermont-Ferrand, UMR CNRS 6602
- Montpellier SupAgro - UMR-INNOVATION
- AgroParisTech - UMR METAFORT
- SADAPT, UMR INRA-Agroparistech - Paris Saclay
- Grenoble INP - UMR G-SCOP

Acteurs du développement

- Chambre d'Agriculture Régionale Auvergne Rhône Alpes
- Chambre d'agriculture de l'Isère
- Chambre d'agriculture du Rhône
- Chambre d'agriculture Savoie Mont Blanc
- Comité Auvergne-Rhône-Alpes Gourmand

Référent Acteur

- Laurent Joyet, Chambre régionale d'agriculture
lauren.joyet@aura.chambagri.fr

Référent Recherche

- Carole Chazoule, ISARA-Lyon
cchazoule@isara.fr

Plus d'informations sur le programme PSDR et le projet :

www.psd.fr

www.psd-ra.fr

<http://www.isara.fr/Recherche/Alimentation/Thematiques/SYAM>

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRA, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes, de l'Irstea et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI).





SyAM

Systèmes
Alimentaires
du Milieu

Pour citer ce document :
Carole Chazoule, Mathieu Désolé, Ronan Le velly, Stéphane Fournier, Thiphaine Gombault, Pierre Lequay, Aurélien Quenard, Antonin Rougeot, Johan Bardelli, 2020,
« Comprendre les SyAM et le rôle de ceux qui les portent. Fiches cas et analyse », projet PSDR SyAM, Isara,
<https://blog.isara.fr/les-outils-innovants-des-syam/>

Les partenaires



Avec le soutien financier de

Les projets du programme Pour et Sur le Développement Régional (PSDR4 Rhône-Alpes) bénéficient d'un financement de l'INRAE, de la Région Auvergne-Rhône-Alpes et de l'Union européenne via le FEADER dans le cadre du **Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI-AGRI)**

