



HAL
open science

Vers un approvisionnement local de la restauration hors domicile de Brest Métropole Tâche 4 -Synthèse et recommandations Version Novembre 2023

Kimberley Girardon, Mourad Makaci, Meriam Karâa, Philippe Brest, Hanane El Bahraoui, Morgane Innocent

► To cite this version:

Kimberley Girardon, Mourad Makaci, Meriam Karâa, Philippe Brest, Hanane El Bahraoui, et al.. Vers un approvisionnement local de la restauration hors domicile de Brest Métropole Tâche 4 -Synthèse et recommandations Version Novembre 2023. UBO - Université de Brest- LEGO. 2023. hal-04933713

HAL Id: hal-04933713

<https://hal.science/hal-04933713v1>

Submitted on 6 Feb 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Vers un approvisionnement local de la restauration hors domicile de Brest Métropole

Tâche 4 – Synthèse et recommandations

Version Novembre 2023

**Kimberley GIRARDON ; Mourad MAKACI ; Meriam KARAA ; Philippe BREST ;
Hanane EL BAHRAOUI ; Morgane INNOCENT**

Sommaire

| | |
|---|----|
| 1. Résumé | 3 |
| 2. Synthèse des résultats des tâches précédentes | 4 |
| 2.1. Rappel de la demande locale | 4 |
| 2.2. Rappel de l'offre locale | 7 |
| 2.3. Mise en perspective de l'offre et de la demande locale | 9 |
| 2.3.1. Le groupement d'achat | 10 |
| 2.3.2. Le groupement de l'offre | 11 |
| 2.3.3. L'optimisation des livraisons | 12 |
| 2.3.4. Le partage d'informations | 13 |
| 3. Benchmark des solutions existantes | 14 |
| 3.1. Méthodologie de l'étude | 14 |
| 3.2. Résultats | 16 |
| 3.2.1. Solutions de collaboration verticale | 17 |
| 3.2.2. Solutions de collaboration horizontale | 31 |
| 3.2.3. Solutions de collaboration latérale | 42 |
| 4. Recommandations | 44 |
| 4.1. Proposition d'un regroupement d'achats au sein de la restauration collective publique de Brest Métropole (collaboration horizontale) | 44 |
| 4.2. Perspectives de développement | 47 |
| 4.3. Gouvernance de ce système d'approvisionnement | 48 |
| 5. Points de vigilance | 50 |
| Bibliographie | 51 |

1. Résumé

Ce document a pour objectif de répondre à la problématique initialement posée : existe-t-il un besoin côté demande et une opportunité côté offre pour la création d'un outil logistique mutualisé sur le territoire de Brest Métropole visant à faciliter l'approvisionnement local en restauration collective et commerciale ? Ce travail s'inscrit dans la tâche 4 du projet LOCAPPRO. Il vise dans un premier temps à synthétiser les résultats des études menées au cours des tâches précédentes afin de répondre à la problématique posée. Sur la base de cette synthèse et d'un benchmark des solutions existantes, il ambitionne dans un second temps d'émettre des recommandations concernant la forme que devrait prendre cet outil logistique mutualisé.

2. Synthèse des résultats des tâches précédentes

Nous présentons ici la synthèse des résultats obtenus lors des études menées au cours des tâches précédentes. Après un bref rappel de la demande et de l'offre locale, leur mise en perspective aboutit à quatre solutions logistiques envisageables.

2.1. Rappel de la demande locale

Dans cette première partie, nous rappelons les principaux résultats obtenus lors de la mise en perspective des entretiens menés auprès des restaurateurs commerciaux par rapport à la revue de littérature réalisée sur la restauration collective. Cette confrontation aboutit à deux tableaux synthétiques mettant en lumière les **similitudes et différences des deux secteurs d'activité en matière d'approvisionnement local au niveau des contraintes, ainsi qu'au niveau des besoins et attentes** :

Tableau 1 : *Similitudes et différences des contraintes en matière d'approvisionnement local en restauration collective et commerciale*

| | SIMILITUDES | SPÉCIFICITÉS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE | SPÉCIFICITÉS DE LA RESTAURATION COMMERCIALE |
|------------------------------|--|---|---|
| OFFRE FOURNISSEUR | <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de l'étendue de l'offre locale • Recherche et identification prennent du temps • Considérées comme des marchés secondaires d'ajustement par les producteurs • Emprise des grossistes sur le territoire | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de choix des fournisseurs • Nombre de fournisseurs | <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de choix des fournisseurs • Nombre de fournisseurs |
| SPÉCIFICITÉS PRODUITS LOCAUX | <ul style="list-style-type: none"> • Prix élevé des productions de faible volume (exemple : les produits de la mer) • Vente au cadran (instabilité des prix) vs vente en directe (prix constant) • Manque de variété limite la carte • Typicité de certains produits introuvables sur le territoire • Augmentation de la main d'œuvre pour le travail des produits locaux | | |

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Conditionnement non adapté (trop gros volumes à écouler) • Mode de production inadapté (conventionnel vs bio) | | |
| CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES | | <ul style="list-style-type: none"> • Soumise aux objectifs de la loi Egalim qui peut l'obliger à arbitrer entre local et bio | |
| CONTRAINTES BUDGÉTAIRES | <ul style="list-style-type: none"> • Inflation sur toutes les gammes de produits | <ul style="list-style-type: none"> • Limitée par la tarification des repas fixée par la collectivité | |
| CONTRAINTES SANITAIRES | <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise du risque sanitaire incite au recours à une alimentation « standardisée » | | |
| CONTRAINTES LOGISTIQUES | <ul style="list-style-type: none"> • Ruptures de stocks • Phénomène de saisonnalité et discontinuité d'approvisionnement • Retards de livraison • Diversité des établissements en termes de taille et de localisation | <ul style="list-style-type: none"> • Possède des capacités de stockage limitées • S'approvisionne davantage auprès des distributeurs locaux pour s'assurer la régularité des approvisionnements • La livraison est toujours assurée par les producteurs ou les intermédiaires • Possède des quantités de stock plus importantes • Complexité de gestion (nombre de clients, de repas différents) plus importante • Politiques d'approvisionnements différentes (réapprovisionnement des stocks basés sur la période ou la quantité) | <ul style="list-style-type: none"> • Peine parfois à trouver des quantités suffisantes • Soumise aux conditions de livraison du producteur • Recourt davantage à la livraison en direct producteur • Livraisons plus fréquentes • Politiques d'approvisionnements différentes (réapprovisionnement des stocks basés sur la période ou la quantité) |
| CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES | <ul style="list-style-type: none"> • Complexité de la gestion des approvisionnements locaux et de la prise de commandes pour la restauration collective qui est contrainte d'allotir ses marchés et pour la restauration commerciale qui doit traiter avec une multiplicité de producteurs | <ul style="list-style-type: none"> • L'approvisionnement est soumis au code des Marchés publics qui n'autorise aucune forme de localisme • Manque de moyens pour travailler les produits locaux bruts (matériel, humains, capacité de stockage, espace) | |
| SATISFACTION CLIENT | | <ul style="list-style-type: none"> • Moins dépendante de la satisfaction client : le client a davantage tendance à être captif | <ul style="list-style-type: none"> • Fortement dépendante de la satisfaction client : acceptabilité de prix, forte variation de la demande |
| DÉVELOPPEMENT DURABLE | <ul style="list-style-type: none"> • Priorité à réduire les coûts (MP, logistiques) par rapport aux actions relatives au développement durable. | | <ul style="list-style-type: none"> • N'est pas soumise aux exigences de la loi Egalim • Les restaurateurs sont moins sensibilisés au développement durable |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à regrouper les approvisionnements dans l'intérêt de réduire les émissions de CO2 |
|--|--|--|--|

*Tableau 2 : Similitudes et différences des **besoins et attentes** en matière d'approvisionnement local en restauration collective et commerciale*

2.2. Rappel de l'offre locale

| | SIMILITUDES | SPÉCIFICITÉS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE | SPÉCIFICITÉS DE LA RESTAURATION COMMERCIALE |
|--------------------------|--|---|---|
| OFFRE PRODUITS | <ul style="list-style-type: none"> Adaptation de l'offre en termes de quantité et de qualité (mode de production : conventionnel vs bio, valeurs nutritionnelles) Emballages durables qui répondent à la tendance du 0 déchet, 0 plastique en cohérence avec la loi Egalim | <ul style="list-style-type: none"> Types de conditionnement adaptés aux spécificités de chaque établissement Nombre de repas : recherche des volumes et des produits homogènes | <ul style="list-style-type: none"> Types de conditionnement adaptés aux spécificités de chaque établissement Nombre de repas : a davantage tendance à rechercher une gamme large et originale |
| BESOINS ORGANISATIONNELS | | <ul style="list-style-type: none"> Nécessité de repenser l'organisation dans une logique plus durable, afin de se dégager des marges à réinvestir | |
| BESOINS LOGISTIQUES | <ul style="list-style-type: none"> Mutualisation des achats : complémentarité des commandes à un coût compétitif Mutualisation des livraisons : optimisation du transport Outils : point relais, intermédiaire qualifié (type grossiste) | <ul style="list-style-type: none"> Mutualisation des achats : harmonisation des cahiers des charges/ appels d'offre des collectivités d'un même territoire Mutualisation de l'équipement Mutualisation des espaces de stockage et de lavage Outils : plateforme d'intermédiation recherchée, groupements de commande Complémentarité circuits courts et circuits longs davantage nécessaire pour pallier le manque de flexibilité Création de nouveaux flux et réseaux logistiques avec des prestataires spécialisés Recours à un outil SAAS partagé pour une meilleure planification des approvisionnements | |
| BESOINS INFORMATIONNELS | <ul style="list-style-type: none"> Etat des lieux et structuration de l'offre locale Référencement collectif de l'offre locale : banque de données, annuaire, site internet avec filtrage par produit en fonction de la demande et non de l'offre | <ul style="list-style-type: none"> Besoin de partage d'informations avec le producteur (niveau de stocks, évolution de la demande) plus important | <ul style="list-style-type: none"> Besoin de partage d'informations avec le producteur (niveau de stocks, évolution de la demande) plus important seulement dans les grands établissements |
| SENSIBILISATION | <ul style="list-style-type: none"> Engagement et soutien politique Sensibilisation des consommateurs et des restaurateurs | <ul style="list-style-type: none"> Besoin de formation des acheteurs à l'approvisionnement local (marchés publics, Egalim) et du personnel de cuisine au travail des produits | |

| | | | |
|-----------------------|--|---|--|
| | | locaux bruts (process et qualité) | |
| MISE EN RÉSEAU | <ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'acteurs pour porter les projets du territoire • Rencontres régionales (échange de bonnes pratiques) | | |
| DÉVELOPPEMENT DURABLE | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'une alimentation durable • Réduction du gaspillage alimentaire et des déchets • Réduction de l'empreinte carbone • Atteinte d'objectifs sociétaux (prise en compte des salariés...) | <ul style="list-style-type: none"> • Besoin en matière de développement durable plus important et plus urgent (exigences de la loi Egalim) | |

Dans cette seconde partie, nous rappelons les principaux résultats obtenus lors de l'analyse des entretiens menés auprès de 10 fournisseurs du Pays de Brest et d'au-delà.

Un premier tableau synthétique propose de résumer l'**organisation de travail et les processus de distribution actuels des fournisseurs locaux** :

Tableau 3 : Organisation de travail et processus de distribution

| | |
|------------|--|
| PRODUCTION | <ul style="list-style-type: none"> • Activité organisée autour de la disponibilité des produits en fonction des saisons, de la capacité (surface exploitable), des moyens (matériel) et de la demande • Productions en fonction des commandes = produits extra frais / Production stockée et écoulée au fur et à mesure • Gestion des commandes par mails, appels téléphoniques, site internet propre, Agrilocal • Gestion des déchets de la production à la livraison |
| VENTE | <ul style="list-style-type: none"> • Clients essentiellement locaux • Critères de sélection : localisation, volumes de commande et le prix d'achat-revente, démarche bio • Vente directe (vente à la ferme, livraisons, vente en paniers, marchés, site internet) et indirecte via des coopératives, réseaux spécialisés et grande distribution. • Vente en restauration hors domicile essentiellement en restauration scolaire • Relations dépendantes du type de client (continuum individu-structure) |
| LOGISTIQUE | <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise globale de la chaîne logistique de la production à la livraison • Traçabilité en vente directe, formelle (informatique) ou informelle (via l'organisation de travail) • Livraison en interne pour des raisons de coût, qualité produit, optimisation du transport et relation client • Moyens de transport propres (véhicule personne, flotte de camions) et réflexion autour de l'impact carbone • Regroupement des livraisons recherché mais pas toujours facile à optimiser • Aucune stratégie collaborative développée |

Un second tableau offre de mettre en évidence les **contraintes rencontrées par les fournisseurs locaux en matière de distribution au niveau de la restauration hors domicile en général et aux niveaux spécifiques de la restauration collective et commerciale** :

Tableau 4 : Contraintes en matière de distribution de la restauration hors domicile

| | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| CONTRAINTES GÉNÉRALES | OFFRE PRODUITS | <ul style="list-style-type: none"> • Demande de variété • Demande hors saison • Faibles volumes de commande (délotage, cassage des colis) • Calibres adaptés au public et à la manière de cuisiner • Irrégularités de production (rupture, surplus) • Manque de quantité sur certaines pièces de viande |
| | CONTRAINTES DE RENTABILITÉ | <ul style="list-style-type: none"> • Prix d'achat trop faibles • Faibles volumes de commande |
| | CONTRAINTES LIÉES À LA DEMANDE | <ul style="list-style-type: none"> • Besoin régulier d'informations sur la disponibilité des produits • Non-anticipation des commandes • Volumes de commande irréguliers • Manque de visibilité sur l'évolution des stocks clients |
| | CONTRAINTES DE FACTURATION | <ul style="list-style-type: none"> • Multiplicité et coût des outils informatiques |
| | CONTRAINTES LOGISTIQUES | <ul style="list-style-type: none"> • Diversité des systèmes de prise de commande/facturation • Divergences sur les tournées de livraison (jours, horaires) • Respect des délais difficiles à tenir compte-tenu des contraintes de l'exploitation • Manque d'espace et de matériel de stockage adaptés |
| | PERTE DE RELATIONNEL | <ul style="list-style-type: none"> • Crainte de perdre la relation client |
| CONTRAINTES RESTAURATION COLLECTIVE | CONDITIONNEMENT & CALIBRES | <ul style="list-style-type: none"> • Conditionnements et calibres spécifiques |
| | APPELS D'OFFRE | <ul style="list-style-type: none"> • Complexité = chronophage • Engagement contractuel sur de gros volumes • Volumes de commande trop importants • Groupements d'achat = risque de dépendance économique |
| | SAISONNALITE | <ul style="list-style-type: none"> • Périodes de vacances scolaires = réorganisation de l'exploitation |
| | IMAGE NEGATIVE | <ul style="list-style-type: none"> • Cuisine industrielle = dévalorisation du produit |
| CONTRAINTES RESTAURATION COMMERCIALE | FAIBLE DEMANDE | <ul style="list-style-type: none"> • Absence de demande • Faibles volumes de commande : logistique non rentable (main-d'œuvre et transport) |
| | DEMANDE VARIABLE | <ul style="list-style-type: none"> • Commandes non régulières • Engagement non durable |
| | RETARDS DE PAIEMENT | <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes d'impayés |

Un troisième tableau permet de visualiser les **besoins et attentes des fournisseurs locaux** en matière de distribution de la restauration hors domicile du territoire de Brest Métropole, ainsi que les **freins perçus à la mise en place de solutions** permettant d'y répondre :

Tableau 5 : Besoins et attentes en matière de distribution de la restauration hors domicile et freins perçus aux solutions envisageables

| SOLUTIONS | BESOINS ET ATTENTES | FREINS PERÇUS |
|-----------------------------|--|---|
| GROUPEMENT D'ACHAT | <ul style="list-style-type: none"> ● Augmentation des volumes de commande ● Gestion des invendus | <ul style="list-style-type: none"> ● Existence d'une réelle demande ? ● Divergences de besoins entre restauration commerciale et collective ● Taille du groupement (risque de dépendance économique) |
| GROUPEMENT DE L'OFFRE | <ul style="list-style-type: none"> ● Faire connaître son offre ● Gestion des ruptures de stock (complémentarité des productions) ● Répondre à des appels d'offre | <ul style="list-style-type: none"> ● Forme : plateforme matérialisée ou non ? ● Porteur : qui organise ? Qui finance et prend les risques ? ● Coût et rentabilité ● Risque de concurrence interne ● Perte de relationnel ● Implique une uniformisation des produits |
| OPTIMISATION DES LIVRAISONS | <ul style="list-style-type: none"> ● Optimiser les livraisons ● Résoudre les problèmes de tournées de livraison (jours, horaires) ● Résoudre les problèmes de stockage (préparation commandes, conservation récoltes) | <ul style="list-style-type: none"> ● Mutualisation du transport peu envisageable pour des raisons organisationnelles : au niveau de la production, des horaires et jours de livraison, des prises de commande ● Coûts engendrés par de l'intermédiation ● Financement ● Responsabilités juridiques des marchandises ● Respect des normes sanitaires ● Risque de concurrence interne ● Perte de relationnel |
| ACCOMPAGNEMENT | <ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement sur l'approvisionnement local ● Formation à l'approvisionnement de la restauration collective (appels d'offre) | <ul style="list-style-type: none"> ● Désorganisation ● Manque de temps ● Manque de motivation |

2.3. Mise en perspective de l'offre et de la demande locale

Au vu des résultats obtenus, **quatre types de solutions** sont apparus complémentaires pour répondre aux besoins et contraintes formulées par les deux parties : le groupement d'achats, le groupement de l'offre, l'optimisation des livraisons, le partage d'informations.

2.3.1. Le groupement d'achat

Le groupement d'achat pourrait d'une part, s'appuyer sur la complémentarité des commandes entre établissements afin de leur faire bénéficier d'économies d'échelle, ce qui leur permettrait notamment de réinvestir dans des produits de meilleure qualité, ou encore dans des équipements ou de la main-d'œuvre facilitant le travail des produits bruts. Il permettrait d'autre part, de proposer aux agriculteurs des volumes de commande plus importants (gestion des invendus) et lissés dans le temps (réduction du phénomène de saisonnalité, commandes plus régulières et durables), dont la gestion pourrait être uniformisée (un système unique de prise de

commande/facturation) et la livraison optimisée (organisation et anticipation des tournées de livraison).

Par manque de temps et de moyens, les restaurateurs (plus particulièrement commerciaux) ne sont cependant pas prêts à porter ce type de projet. **L'intervention d'un tiers** semble ici inévitable pour garantir l'efficacité et la pérennité d'une telle solution. Si un prestataire logistique de type grossiste en ultra local peut être envisagé, le coût d'intermédiation et les questions d'équité (partage équitable des revenus) qu'un tel système implique, pousse davantage les restaurateurs à proposer une **intervention des pouvoirs publics** qu'ils voient comme un acteur facilitateur.

Côté restaurateurs, la solution pourrait prendre la forme d'une **plateforme d'intermédiation numérique ou non**. Côté producteurs en revanche, il semble difficile de mobiliser l'ensemble des acteurs autour du numérique, alors qu'ils préfèrent les outils de communication classiques (téléphone, mail...).

Compte-tenu de la demande encore faible en restauration commerciale et des divergences de besoins trop importantes par rapport à la restauration collective, il apparaît pour l'heure plus pertinent de développer dans un premier temps une **solution de regroupement entre acteurs de la restauration collective**, un marché demandeur et aux volumes de commande plus importants et réguliers. Un **groupement au niveau de la métropole** (limite le risque de dépendance économique pour les producteurs) **avec une harmonisation des cahiers des charges entre établissements membres** (uniformisation de la demande) pourrait ainsi être mis en place.

La solution proposée devra inévitablement être une **solution clé en main** qui n'exigera pas d'investissements trop importants (temporel, financier) pour les deux parties déjà bien prises par leurs activités respectives. Néanmoins, la **formation des utilisateurs à l'outil** (formation des acheteurs aux marchés publics, formation du personnel de cuisine au travail des produits locaux bruts, formation des producteurs à l'outil) se révélera peut-être nécessaire.

2.3.2. Le groupement de l'offre

Le groupement de l'offre permettrait d'une part, aux producteurs de bénéficier de la complémentarité de leurs productions pour répondre collectivement à des volumes de commande plus importants (notamment aux appels d'offres lancés par la restauration collective) où l'engagement pourrait être réparti entre les différents producteurs (gestion des ruptures et surplus de production entre membres) et d'autre part, de faire face à l'offre des grossistes en répondant aux besoins de quantité, de variété et de régularité de production nécessaires aux restaurateurs via un interlocuteur unique et référencé (résoudrait les problèmes liés à la recherche et à la multiplicité des fournisseurs pour la prise de commandes).

Ici encore, les producteurs n'ont ni le temps, ni les moyens de supporter ce type de solution. De même que pour le regroupement des achats, **l'intervention d'un tiers de confiance** pour porter le projet (financement, gestion, coordination entre partenaires) et notamment éviter les phénomènes de concurrence et d'opportunisme interne semble nécessaire, mais pose question à des producteurs qui ont l'habitude de maîtriser l'ensemble de leur chaîne logistique, de la production à la livraison. Le coût de l'intermédiation, qui renchérirait le coût des produits locaux par rapport aux industriels, interroge notamment quant à la rentabilité de la solution. L'intermédiation sous-tend par ailleurs une perte de relationnel avec le client final qui priverait le producteur d'un retour d'informations important. Le prestataire devra alors veiller à assurer des échanges réguliers entre producteur et restaurateur.

Le regroupement implique finalement de garantir une certaine **uniformisation des produits** qui, si elle semble réalisable sur certains produits comme un artichaut, semble difficile à organiser sur d'autres, tel qu'un yaourt aromatisé dont la composition, le goût et la texture vont varier d'une production à l'autre. Une **réflexion sur le type de produits à regrouper** devra être engagée entre partenaires pour faire coïncider l'offre à la demande.

2.3.3. L'optimisation des livraisons

L'optimisation des livraisons favoriserait de part et d'autre, la réduction des coûts logistiques supportés par les partenaires via l'optimisation de l'espace de stockage et la réduction des stocks, ainsi que l'optimisation et la rentabilité des tournées de livraison (gain de temps, amélioration du taux de remplissage des véhicules).

Néanmoins, les contraintes organisationnelles des producteurs (au niveau de la production, des horaires et jours de livraison, des prises de commande) et des restaurateurs (horaires d'approvisionnement et localisation variés des établissements) freinent la mutualisation du transport du côté des fournisseurs, comme du côté de la clientèle. Le temps et l'organisation constituent ainsi des freins évoqués à l'utilisation de la plateforme **Coclicaux qui propose par exemple un service de mise en relation des producteurs** à travers la co-livraison et le costockage de denrées alimentaires.

Les contraintes organisationnelles couplées au risque de concurrence interne peuvent alors conduire à envisager l'appel à un **prestataire logistique externe** qui se chargerait du ramassage et de la livraison des récoltes, à l'instar du grossiste local Poder, mais à nouveau, les coûts de l'intermédiation et la perte de relationnel engendrés sont susceptibles de freiner une partie de l'offre locale.

Un entre deux pourrait être la création d'un **point de dépôt** qui réunirait l'offre et la demande en un seul et même endroit. Cela permettrait de gommer les contraintes organisationnelles en facilitant la livraison par l'offre et la récupération des marchandises par la demande. Néanmoins, de nouvelles problématiques liées à la gestion et au financement de l'entrepôt, à la responsabilité juridique et au respect des normes sanitaires des marchandises se poseraient alors.

2.3.4. Le partage d'informations

Le partage d'informations au niveau de la demande (recensement des besoins, niveau de stocks et évolution de la demande) et au niveau de l'offre locale (recensement et localisation des fournisseurs, disponibilité des produits) faciliterait l'approvisionnement local.

Aussi, nous constatons qu'une méconnaissance entre offre et demande subsiste malgré une **multiplicité d'outils mis à disposition**. Concernant l'offre locale, les restaurateurs sont à la recherche d'un outil de type plateforme en ligne proposant une cartographie des fournisseurs locaux en fonction des filières/groupes de produits et de la zone géographique (BMO/Finistère/Bretagne). C'est ce que propose déjà les outils de sourcing créés par l'association Bretagne Innovation Développement (<https://www.bdi.fr/fr/publications/iaa/>), la Région Bretagne (<https://www.produits-locaux.bzh/>), ou encore la solution de sourcing et de

gestion fournisseurs Silex avec qui Brest Métropole travaille déjà sur d'autres postes d'achat (<https://silex-app.com/cas-clients/region-bretagne/>). Concernant la demande locale, les producteurs souhaiteraient pouvoir avoir accès à l'ensemble des appels d'offres en un même endroit. La plateforme Agrilocal propose ainsi une mise en relation directe entre les acheteurs publics (crèches, écoles, collèges, établissements d'accueil des personnes âgées, etc.) et les fournisseurs locaux, mais se voit assez peu utilisée dans la pratique, car jugée trop contraignante dans sa fonction première (plutôt utilisée par les restaurateurs comme un outil de sourcing supplémentaire que pour la prise de commandes). Son utilisation se limite par ailleurs pour l'heure à la restauration collective.

Qu'ils soient connus ou méconnus, ces outils demeurent donc pour l'heure sous-exploités. Plutôt que de développer un énième outil de référencement ou de mise en relation, la **synergie entre ces plateformes numériques** permettrait de parvenir à un outil commun adapté aux besoins formulés. L'économie de moyens engendrée permettrait notamment d'assurer le bon fonctionnement de la plateforme (mises à jour et animations régulières) et de proposer une communication focalisée (restaurateurs et producteurs du Pays de Brest).

Au-delà du référencement et de la mise en relation, la solution mise en place doit également permettre le partage en temps réel des niveaux de stocks, des plannings de livraison, ou encore des prévisions de la demande en vue d'optimiser et d'anticiper les ruptures de stocks du côté des producteurs, comme du côté des restaurateurs.

3. Benchmark des solutions existantes

Nous l'avons précédemment vu, des **solutions logistiques mutualisées proposent d'ores et déjà de répondre à une partie des besoins et attentes formulés par l'offre et la demande locale**. Nous offrons dans cette partie de les recenser à travers un benchmark sur la Bretagne. Nous estimons en effet que les solutions développées en dehors de la région, bien qu'intéressantes, peuvent se révéler non adaptées à la problématique du territoire. Nous reviendrons dans un premier temps sur la méthodologie employée, avant de présenter dans un second les résultats obtenus.

3.1. Méthodologie de l'étude

Notre analyse porte sur **l'offre existante de solutions logistiques mutualisées visant à faciliter l'approvisionnement de la restauration hors domicile en produits locaux.**

Afin de réaliser un benchmark pertinent, nous avons dans un premier temps conçu **une grille d'analyse** croisant les acteurs susceptibles d'être à l'origine de cette initiative (les porteurs de projet) à la forme de collaboration logistique entre ceux-ci.

La collaboration est en effet considérée comme une partie intégrante de la chaîne logistique (Horvath, 2001) qui permet d'accroître la performance en réduisant les coûts logistiques et en améliorant le niveau de service (Botta-Genoulaz et al., 2010 ; Cruijssen et al., 2007 ; Mason et al., 2007 ; Salmon, 2011). Plusieurs définitions de la collaboration existent dans la littérature, elles sont basées sur les relations entre les acteurs d'une même chaîne logistique. Selon Salmon (2011), « *la logistique collaborative est considérée comme un ensemble d'interactions entre deux ou plusieurs acteurs qui jouent un rôle au sein de la supply chain dans le but d'atteindre un ou des objectifs communs et d'en partager les bénéfices* ».

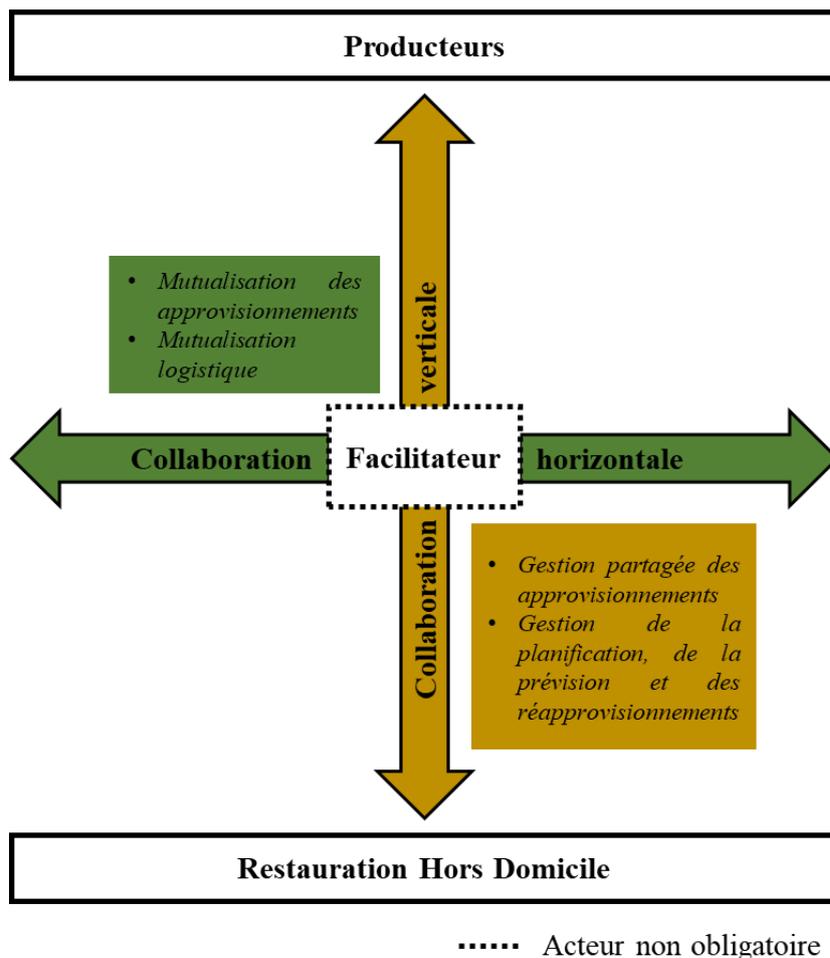
Selon Barratt (2004) et Simatupang et Sridharan (2002), la logistique collaborative est caractérisée par trois formes :

- **La collaboration verticale** se produit entre des **acteurs qui opèrent à différents niveaux** du réseau logistique par le biais d'un **partage de leurs responsabilités, des ressources et des informations** afin de répondre aux exigences des clients finaux relativement similaires (Moutaoukil et al., 2013). Lambert et al. (2004) considèrent la collaboration verticale comme le processus de mise en commun des ressources et des moyens entre des entreprises indépendantes (deux ou plus) le long d'une chaîne d'approvisionnement pour livrer des produits aux clients finaux dont le but fondamental est d'optimiser la chaîne logistique et de créer un avantage concurrentiel. La gestion partagée des approvisionnements (GPA), les prévisions de ventes et le développement de produits (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)*) sont considérées comme des pratiques de la logistique collaborative verticale (Frayret et al., 2003 ; Lambert, 2004).

- **La collaboration horizontale** se produit entre des **acteurs de même niveau** (concurrents) qui **partagent leurs informations ou des ressources pour améliorer leur performance**. Ces acteurs de même niveau peuvent être des entreprises concurrentes ou non (Cruijssen, 2006 ; Bengtsson et Kock, 2000). Pan (2010) considère que la **mutualisation logistique** est l'une des formes de collaboration horizontale la plus répandue entre les acteurs d'une chaîne logistique. La littérature sur la collaboration horizontale souligne également l'importance des investissements dédiés dans la promotion de la confiance et de l'engagement (Walker et al, 2013).
- **La collaboration latérale** est la combinaison de la collaboration horizontale et de la collaboration verticale. Selon Simatupang et Sridharan (2002), la collaboration latérale vise à gagner en flexibilité en combinant et en partageant les capacités verticales et horizontales.

La **figure 1** présentée ci-dessous permet de schématiser les différentes formes de logistique collaborative possibles pour la gestion des approvisionnements de la restauration hors domicile en produits locaux :

Figure 1 : Formes de logistique collaborative possibles pour la gestion des approvisionnements locaux de la restauration hors domicile (adapté de Barratt, 2004)



Cette grille d'analyse nous a permis de dresser une **typologie non exhaustive des solutions identifiées sur la Bretagne**.

3.2. Résultats

Nous avons identifié **onze solutions collaboratives** lors de notre benchmark, dont trois relevant de la collaboration horizontale, six de la collaboration verticale et une de la collaboration latérale. Le **tableau 1** ci-dessous propose de synthétiser ces solutions en fonction du porteur de projet et de la forme de collaboration avant de les présenter plus en détail dans les points suivants.

Tableau 6 : *Typologie des solutions logistiques mutualisées identifiées en Bretagne*

| <i>Forme de collaboration</i> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>Porteur de projet</i> | Collaboration horizontale | Collaboration verticale | Collaboration latérale |
|---|--|--|------------------------|
| Prestataire logistique | | Le Hub Ethique Valoha | |
| Distributeur | | Poder Manger Bio 35 | |
| Producteur | Les Voisins Bio | | |
| Restaurateur | | Enracinés | |
| Pouvoirs publics | Groupement de commandes Saint-Brieuc Armor Agglomération | | |
| Association | | Mady'liv (Mady & co) Saveurs du Poudouvre | |
| Entreprise | Centrale d'achats Terre de sources | | Coclicaux |

Ces structures ont toutes été sollicitées à plusieurs reprises pour participer à un questionnaire en ligne permettant de mieux saisir la solution qu'elles proposent. Malgré plusieurs relances, nous n'aurons pas réussi à obtenir la réponse de toutes. À des fins de simplification de la lecture, les points que nous n'avons pas pu clarifier directement avec la structure concernée ont été retirés de sa présentation.

3.2.1. Solutions de collaboration verticale

Sept solutions de collaboration verticale ont été identifiées dont le Hub éthique, Valoha, Poder, Manger Bio 35, Enracinés, Mady'liv (Mady & Co) et Saveurs du Poudouvre.

3.2.1.1. Le Hub Ethique

Descriptif de la solution

Le Hub Ethique propose à des producteurs/artisans transformateurs une solution logistique mutualisée pour leurs livraisons locales en restauration collective et magasins spécialisés bio sur le Pays de Rennes.

- **Type de structure :**
 - Transporteur-logisticien
- **Périmètre d'action :**
 - Pays de Rennes
- **Services proposés :**
 - Organisation des ramasses (à la demande ou sur 3 points relais) et des livraisons des agriculteurs et artisans de l'alimentaire vers leurs clients professionnels (en partenariat avec Manger Bio 35)
 - Prestation de stockage et de préparation de commandes pour les agriculteurs, artisans de l'alimentaire, distributeurs et structures de l'aide alimentaire (1 entrepôt de 300m² à Pacé, frigorifique (2° et 7°) et ambiant)
 - Gestion de la livraison (tournées dédiées à la restauration collective, tournées fixes des magasins spécialisés bio de Rennes Métropole, livraison à la demande dans le centre-ville de Rennes et dans un rayon de 15km)
 - Prise en charge logistique des invendus
 - Gestion de la logistique retour (consignes, emballages, déchets)
 - Gestion de toutes les températures (sec, frigo, surgelés)
 - Interface numérique de gestion des flux transport
- **Types de clientèle :**
 - Agriculteurs bio et conversion
 - Artisans alimentaires
 - Magasins alimentaires
 - Restaurateurs
 - Groupement d'achats
 - Grossistes/Distributeurs
 - Restauration scolaire et collective
- **Type de produits concernés :**
 - Tous types de produits issus de l'agriculture biologique locale (sec, frigo, surgelés)

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Arnaud Michel et Didier Hays, cofondateurs du Hub-Ethique.
- **Partenaires**

- Manger Bio 35
- Agrobio 35
- Structure d'aide alimentaire Cœurs Résistants
- Région Bretagne
- Département d'Ille et Vilaine
- Rennes, Ville et Métropole
- France Relance
- France Active Bretagne
- La Nef
- Crédit Coopératif

Historique

- **Septembre 2021** : création d'une association Loi 1901 pour préfigurer le projet et engager des demandes de financement pour l'ingénierie et l'accompagnement. Projet hébergé à l'incubateur de projets ESS Tag 35.
- **Octobre 2021** : obtention d'une aide de 10 000€ du département d'Ille et Vilaine dans le cadre du dispositif Emergence ESS.
- **Novembre 2021** : subvention de 72 000 € accordée tant sur des coûts d'accompagnement que d'investissements dans le cadre de l'Appel à projet Alimentation locale et solidaire – France Relance.
- **2022** : obtention d'une aide de 18 000 € de la Région Bretagne et France Active. Réalisation d'une étude de marché auprès de 250 producteurs dans un rayon de 30kms autour de Rennes avec l'appui d'Agrobio 35 et Manger Bio 35. Analyse logistique approfondie avec certains d'entre eux. Construction d'un outil d'analyse à 360° pour faire le tour de la problématique logistique-transport avec chaque producteur et avoir une analyse la plus précise possible pour proposer une solution adaptée.
- **Avril 2022** : création du site internet permettant aux producteurs et distributeurs de mieux connaître l'offre mais aussi les valeurs portées par l'entreprise.
- **14 juin 2022** : location d'un local de stockage de 300 M2 situé à Pacé. Dépôt des statuts au Centre de formalité des entreprises. Création d'une SAS.
- **Septembre 2022** : démarrage d'activité prévu

Place de la collectivité dans le projet

La collectivité a principalement eu un rôle de financeur puisqu'elle a apporté des aides financières qui ont permis de lancer le projet dans le cadre de différents dispositifs.

3.2.1.2. Valoha

Descriptif de la solution

Créée en 2019 près de Vitré Valoha propose aux producteurs de transporter leurs produits directement aux clients professionnels (restaurant, restaurant collectif ou encore magasin de proximité). Une solution logistique qui favorise les circuits courts et valorise les produits locaux.

- **Type de structure :**
 - Transporteur-logisticien
- **Périmètre d'action :**
 - 22, 29, 35, 44, 53, 56
- **Services proposés :**
 - Livraison
 - Stockage
 - Préparation de commandes
- **Types de clientèle :**
 - Producteurs et transformateurs locaux
 - Restaurants commerciaux
 - Cuisines centrales
 - Traiteurs
 - Commerces de proximité et grandes surfaces
- **Type de produits concernés :**
 - Produits en sec et frigorifique

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Axel Le Gall, Vincent Le Coq, cofondateurs de Valoha.

Historique

- **Juillet 2019** : lancement de l'activité et création du site internet. Local logistique installé dans les locaux des Transports Gendron.
- **Août 2019** : acquisition d'une flotte de deux camions.
- **Avril 2020** : collaboration avec le Chambre d'Agriculture de Rennes et les Comptoirs paysans afin d'assurer la livraison à domicile du drive fermier 35.
- **Février 2021** : acquisition d'un quatrième camion.
- **Mars 2022** : cessation d'activité.

3.2.1.3. Poder

Descriptif de la solution

PODER, grossiste en fruits et légumes bretons bios depuis 1990, accompagne ses partenaires producteurs dans la planification, dans la mise en marché et dans la structuration de filières pour leur assurer l'écoulement et la valorisation de leurs productions dans les meilleures conditions. Bien que le métier principal repose sur la commercialisation de la production légumière régionale, l'élargissement de gamme s'est fait de façon progressive.

- **Type de structure :**
 - Grossiste bio
- **Périmètre d'action :**
 - National
- **Services proposés :**
 - Récolte et mise à disposition chez le producteur
 - Collecte par camion Poder
 - Agréage, validation qualité
 - Gestion des commandes clients
 - Livraison A pour B et mise en rayon
- **Types de clientèle :**
 - Producteurs locaux
 - Magasins bio
 - Magasins de vente directe
 - Marchés de plein air
 - Restaurateurs
 - Transformateurs

- Restauration collective
- **Type de produits concernés :**
- Fruits (toutes origines, non acheminés par avion), légumes et algues (bretons) bio

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
- Axel Le Gall, Vincent Le Coq, cofondateurs de Valoha.
- **Partenaires**
- Organisation de Producteurs BioBreizh
- Groupe de producteurs du centre Bretagne Douar Den
- Semences Paysannes et Kaol Kozh (filrière favorisant les légumes bio issus des semences paysannes)
- Ferme de Kerguelen

Historique

- **1990** : création de la sarl Poder – Jean-Luc Poder démarre son activité d’expéditeur en légumes bio avec un petit groupe de producteurs. L’activité est essentiellement tournée vers l’export et concerne surtout le chou-fleur.
- **1995** : l’entreprise s’installe à Mespaul sur un site de 850 m². L’effectif est alors de 2 personnes : le père de Jean-Luc, Auguste, le rejoint et assure la collecte des légumes. Elargissement de la gamme aux légumes emblématiques bretons (artichauts, brocolis, choux)
- **1997** : embauche du premier commercial, l’entreprise connaît une accélération de son développement. Création du groupement de producteurs Biobreizh que l’entreprise accompagne.
- **1998** : l’entreprise s’équipe de sa première ligne de conditionnement pour répondre aux attentes de sa clientèle anglaise.
- **2000** : adjonction d’un site dédié (400 m² - Sibiril) pour le conditionnement des pommes de terre et échalotes. Arrivée de production en sous abris (mâche, navets, tomates)
- **2006** : participation à la création de la filière pommes de terre « Douar Den » située au cœur du terroir breton et née à l’initiative de paysans du Centre Bretagne pratiquant l’agriculture biologique.
- **2009** : déménagement du site de conditionnement : 1000 m² et doublement des lignes.

- **2010-2014** : renforcement et structuration de l'équipe commerciale en vue d'apporter un service personnalisé aux clients (Vendeurs dédiés). Élargissement important de la gamme (légumes anciens – gamme de fruits). Mise en place d'une logistique permettant de livrer 95 % des clients sous 24h00 sur tout le territoire (livraison en A pour C pour les 5 % restants).
- **2013** : achat du site de Plouvorn (2500 m²) et implantation des services logistiques et conditionnement.
- **2015** : création d'un service achat dédié.
- **2017** : obtention du label « Bio entreprise durable » et décision de rédiger le premier rapport RSE.
- **2020** : Introduction d'une gamme d'algues fraîches bio saumurées récoltées à Roscoff dans le Finistère nord issue d'un partenariat avec un producteur vendeur Bord à Bord.
- **2021** : agrandissement et installation des locaux sociaux sur le site de Plouvorn.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

150 légumes et 30 fruits référencés.

Modèle économique (type de financement)

Achat/revente.

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Facilitateurs :**
 - Fait partie de la coopérative Bio Breizh (coopérative de 60, 70 producteurs en Bretagne) qui fixe les prix des fruits et légumes bio en Bretagne.

3.2.1.4. Manger Bio 35

Descriptif de la solution

La SCIC Manger Bio 35 vise à fédérer, autour d'un outil de commercialisation, tous les acteurs locaux, producteurs, transformateurs, distributeurs et cuisiniers en restauration hors domicile en Ille-et-Vilaine (35), mais aussi des communes limitrophes situées sur les départements des Côtes-d'Armor (22) et du Morbihan (56), en vue de proposer à tous des produits de qualité, locaux et respectueux de l'environnement.

- **Type de structure :**

Plateforme de distribution bio locale

- **Périmètre d'action :**

35, 22, 56

- **Services proposés :**

- Planification et sécurisation des volumes avec les producteurs et transformateurs tout en leur garantissant les prix payés.
- Expertise dédiée au développement de la Bio locale de l'amont à l'aval : structuration des filières, approvisionnements, logistique, sécurité et traçabilité des denrées alimentaires, ventes, services clients.
- Développement des filières biologiques territoriales.
- Accompagnement et conseils aux producteurs et transformateurs permettant la maîtrise des besoins ainsi que des spécificités des différents produits en fonction des catégories de clients et de leur fonctionnement : ingrédients, conditionnement, colisage, volume, saisonnalité...
- Service client pour la gestion des commandes des restaurateurs.
- Simplification des démarches avec un seul contact : prise de commande, organisation des livraisons, gestion de la facturation.
- Offre complète 100% bio, locale et de saison.
- Veille et une réponse aux marchés publics.
- Sécurisation de l'approvisionnement et planification avec les producteurs.
- Organisation des livraisons (direct fournisseur ou bientôt via notre partenaire logistique Hub Ethique).
- Solutions permettant de limiter les emballages, de favoriser l'utilisation des consignes, le réemploi des contenant, l'utilisation de transport doux, ...
- Mise à disposition de toutes les informations techniques et garantie de la traçabilité des produits du producteur jusqu'au lieu de livraison.

- **Types de clientèle :**

- Grossistes bio
- Producteurs et transformateurs bio locaux
- Restauration collective
- Restauration commerciale

- **Type de produits concernés :**

- Tous types de produits bio et locaux ou non (produits d'épicerie, boissons, légumes et fruits non disponibles localement etc.).

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Réseau national manger Bio (deux établissements d'Ille-et-Vilaine et 14 producteurs)
- **Partenaires**
 - Eau du Bassin Rennais
 - Hub Éthique
 - Biocoop
 - Le réseau de l'Initiative Bio en Bretagne, IBB (plate-forme, réseau d'entreprises et d'acteurs bretons souhaitant contribuer au développement et à la promotion de la filière Agriculture Biologique et des produits biologiques et renforcer leur développement économique et/ou leurs activités dans cette filière.)
 - Agrobio 35
 - Fédération National d'Agriculture Biologique (FNAB)

Historique

- **2000** : naissance de Manger Bio 35 sous la forme associative de Groupement d'Intérêt Economique (GIE) suite à la demande de deux établissements d'Ille-et-Vilaine qui souhaitent démarrer un approvisionnement de qualité et local dans leurs cantines.
- **2003** : partenariat avec Biocoop. Évolution de la gamme vers la restauration.
- **2010** : totale autonomie financière.
- **2019** : transformation du GIE en Société Coopérative d'Intérêts Collectifs (SCIC).
- **2022** : partenariat avec Eau du Bassin Rennais et Hub Ethique.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- 48 producteurs / transformateurs locaux associés au groupement
- Plus de 350 clients réguliers à l'année
- Plus de 1000 produits bio et locaux référencés
- 6 salariés permanents et un bureau de 6 administrateurs-producteurs

Modèle économique (type de financement)

Concept d'économie sociale et solidaire.

3.2.1.5. Enracinés

Descriptif de la solution

Initiative lancée en 2022 par les gérants de l'exploitation Bodenez Maraîchers et du restaurant « Enracinés » afin de proposer dans l'épicerie du restaurant des produits locaux directement issus de leur production aux restaurateurs commerciaux de Brest. L'idée étant d'assurer la logistique des commandes et de proposer un point relais où les restaurateurs pouvaient venir quotidiennement retirer leur commande de légumes en un lieu unique sur Brest. Malgré des prises de contacts favorables, l'initiative n'a finalement jamais pris forme.

- **Type de structure :**
 - Facilitateur
- **Périmètre d'action :**
 - Brest et ses alentours
- **Services proposés :**
 - Gestion des commandes
 - Ramasse auprès des producteurs
 - Point de collecte unique pour les restaurateurs
- **Types de clientèle :**
 - Producteurs
 - Restauration commerciale
- **Type de produits concernés :**
 - Fruits et légumes locaux essentiellement

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Exploitation Bodenez Maraîchers
 - Restaurant « Enracinés »

Historique

- **2022 :** Communication autour du lancement sans concrétisation

Modèle économique (type de financement)

Commission sur transactions.

Place de la collectivité dans le projet

Aucune.

Liens restauration collective / commerciale

Uniquement dédié à la restauration commerciale.

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**

- Moyens et ressources : pas d'espace de stockage, pas de frigo, pas d'équipe dédiée, difficultés à se dégager une marge.
- **Logistique :** difficultés à organiser les prises de commande des restaurateurs (non-anticipation des restaurateurs)
- Partage d'informations : difficultés à joindre les restaurateurs.
- Facteur humain : manque d'engagement de la part des restaurateurs, passage en direct plutôt que par la solution.

- **Facilitateurs :**

- Logistique : un seul point de chute sur Brest pour le producteur.

3.2.1.6. Mady'liv (Mady & co)

Descriptif de la solution

Le PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) Mady&Co vient de lancer une expérimentation portant sur un système logistique de proximité qui a pour objectif de faciliter l'approvisionnement en produits locaux et durables des commerces et restaurants du Pays de Lorient. MADY & Co propose un nouveau modèle d'organisation logistique basé sur les circuits de proximité, les entreprises à taille humaine et impliquant un tiers de confiance. Le PTCE assure en effet le lien entre les différents acteurs (agriculteurs/producteurs ; commerçants/professionnels de la restauration commerciale) avec un regroupement des commandes et une optimisation des livraisons qui lui sont confiés. L'objectif étant d'établir un système de prise de commandes et de livraison avec moins d'impact environnemental. La prise

de commande se fait sur la base d'un catalogue de produits avec une offre généraliste et certains produits alimentaires spécifiques au territoire. Une tournée de livraison est assurée deux fois par semaine.

- **Type de structure :**

- Plateforme de mise en relation

- **Périmètre d'action :**

- Pays de Lorient

- **Services proposés :**

- Service de livraison de proximité

- **Types de clientèle :**

- Producteurs locaux
- Commerces de proximité
- Restaurateurs commerciaux

- **Type de produits concernés :**

- Offre généraliste (produits locaux) et certains produits spécifiques au territoire du Pays de Lorient (plantes aromatiques)

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**

- Projet initié et porté par Mady & Co

- **Partenaires**

- Laboratoire de recherche LEGO (Université de Bretagne Occidentale)
- Campus GIP CEI et ses écoles ESLI (Ecole Supérieure de Logistique Industrielle), ESTI (Ecole Supérieure des Technologies Industrielles)
- Université de Bretagne Sud

Historique

- **01/09/2023** : phase expérimentale avec un échantillon de 15 producteurs et de 10 restaurateurs de la ville de Lorient.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- 15 utilisateurs récurrents.

Place de la collectivité dans le projet

Participation au PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique).

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**
 - Les habitudes qui sont, aujourd'hui, plus fortes que l'envie des professionnels de la restauration commerciale de changer de mode d'approvisionnement.
- **Faciliteurs :**
 - Le réseau d'acteurs et la confiance envers l'association.

3.2.1.7. Saveurs du Poudouvre

Descriptif de la solution

Plateforme associative fournissant un service de distribution groupée de produits locaux à destination de la restauration collective et traditionnelle sur le territoire du Pays de Dinan et sa périphérie. Les professionnels de la restauration ont accès à un site internet sur lequel ils peuvent facilement passer leurs commandes et organiser la livraison. L'association conçoit et coordonne la prise et le suivi des commandes collectives ainsi que les livraisons. Saveurs du Poudouvre a été créé à l'origine par le Syndicat Mixte du Pays de Dinan, devenue association autonome en mars 2015 mais toujours soutenue par la collectivité. Ses adhérents sont des collectivités locales, producteurs, chefs de cuisine, artisans. Elle est gérée par un conseil d'administration collégial producteurs-consommateurs, composé en 3 collèges (producteurs locaux, professionnels de la restauration hors domicile, représentants des collectivités territoriales et autres structures). L'association a pris fin début 2022.

- **Type de structure :**
 - Distributeur
- **Périmètre d'action :**
 - Pays de Dinan et sa périphérie
- **Services proposés :**
 - Développement du lien social entre producteurs locaux et représentants de la restauration hors domicile, restauration collective et traditionnelle du Pays de Dinan et de sa périphérie.

- Conception et coordination de la prise et du suivi des commandes collectives ainsi que des livraisons.
- Garantie d'un prix juste et équitable aux producteurs et à la restauration hors domicile.
- Garantie fraîcheur et qualité des produits (traçabilité) en limitant le stockage et le transport de marchandises aux clients.
- Valorisation et promotion des productions agricoles locales existantes sur le territoire.
- **Types de clientèle :**
 - Producteurs
 - Restauration collective
 - Restauration commerciale
- **Type de produits concernés :**
 - Produits locaux (fruits et légumes de saison, viande de porc et charcuterie artisanale, oeufs, produits laitiers : crèmerie et fromage)

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Association créée, puis soutenue par le Syndicat mixte du Pays de Dinan (dissous depuis et englobé dans Dinan Agglomération).
- **Partenaires**
 - Le Syndicat mixte du Pays de Dinan (dissous depuis et englobé dans Dinan Agglomération) dans le cadre de son PAT.

Historique

- **Mars 2015** : création d'activité
- **2022** : cessation d'activité

Place de la collectivité dans le projet

- Création de l'association portée, puis soutenue, par le syndicat mixte du Pays de Dinan (dissous depuis et englobé dans Dinan Agglomération) dans le cadre de son PAT.
- Subvention de 25.350 € pour la période 2017/2018 provenant d'un fonds région territorialité, du Conseil départemental et de l'EPCI.

Liens restauration collective / commerciale

Regroupement des commandes.

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**

- Code des marchés publics qui ne permet pas l'accès gros aux marchés et à la massification, générateur de besoins.
- Manque d'engagement de la part des différents acteurs : pas assez de clients, pas assez de commandes, pas assez de producteurs.
- Maintien du site internet nécessite du temps et de l'énergie.

- **Facilitateurs :**

- Un facilitateur souligné par l'ancien président aurait été que l'agglomération reprenne la gestion dans le cadre de sa stratégie agricole et alimentaire.

3.2.2. Solutions de collaboration horizontale

Trois solutions de collaboration horizontale ont été identifiées dont les Voisins Bio, le groupement de commandes Saint-Brieuc Armor Agglomération et la centrale d'achats Terre de sources.

3.2.2.1. Les Voisins Bio

Descriptif de la solution

Regroupement de producteurs (trois fermes associées et une trentaine de fermes "amies") créé en 2005, devenu une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) en janvier 2022. Quatre salariés sont employés à temps plein par la SCIC afin de gérer la commercialisation, la logistique, la comptabilité et la partie administrative. Le fonctionnement de la société repose sur le principe de la prévente, c'est-à-dire, que la société fait l'inventaire des produits qui seront disponibles dans la semaine avec ses producteurs avant de les proposer à ses clients. La SCIC se charge ensuite de regrouper les commandes des clients, de les transmettre aux producteurs, de récupérer les productions auprès des producteurs avant de les livrer aux clients finaux grâce à sa flotte de fourgons. Deux tiers du chiffre d'affaires est constitué des épiceries parisiennes, le reste est composé des ventes de paniers aux particuliers et dans une moindre mesure de la restauration hors domicile.

- **Type de structure :**
 - Groupement de producteurs
- **Périmètre d'action :**
 - National
- **Services proposés :**
 - Regroupement des commandes et transmission aux producteurs partenaires
 - Ramassage des récoltes auprès des producteurs
 - Livraison
- **Types de clientèle :**
 - Particuliers
 - Restauration hors domicile
 - Épiceries spécialisées
- **Type de produits concernés :**
 - Légumes et dans une moindre mesure les fruits en grande partie livrés par un grossiste intermédiaire (hormis les fraises et les pommes)

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Quatre producteurs de légumes biologiques du Pays Léonard
- **Partenaires**
 - Trentaine de fermes “amies” qui assurent une partie de la production
 - Un grossiste en fruits

Historique

- **2005 :** Création d'un groupement de 4 producteurs en SARL proposant des paniers auprès des particuliers.
- **2014 :** développement de l'expédition (épiceries Parisiennes notamment) et livraisons auprès des professionnels.
- **1er janvier 2022 :** création de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Les Voisins Bio, entreprise de commercialisation de produits bruts et transformés issus de l'agriculture biologique.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- 3 fermes associées
- Trentaine de fermes “amies”
- 64% d'expédition dans des épiceries parisiennes indépendantes
- Les ventes en restauration hors domicile représentent 9% du chiffre d'affaires
- 12 clients en restauration hors domicile

Modèle économique (type de financement)

Achat, revente de produits issus de l'agriculture biologique.

Place de la collectivité dans le projet

Aucune

Liens restauration collective / commerciale

Aucun

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**
 - Le temps de préparation des commandes nécessite une prise de commande de la part des restaurateurs le lundi pour le vendredi.
 - Tournées fixes (le vendredi) qui ne collent pas forcément avec les horaires des restaurateurs.
 - Trouver des cantines qui travaillent des produits bruts (à la différence des “ouvre-boîtes”).
 - Commandes trop faibles pour être rentables de la part des restaurateurs (crée une forte contrainte sur les conditionnements).
 - L'agriculture biologique se heurte à la forte présence de l'agriculture conventionnelle sur le territoire.
 - Trop petite structure et manque de moyens logistiques pour répondre aux appels d'offres (complexes, prennent du temps, engagement sur de gros volumes).
- **Facilitateurs :**
 - Petite structure avec peu de charges de structure qui favorise des prix cohérents avec la demande.
 - Fait partie de la coopérative Bio Breizh (coopérative de 60, 70 producteurs en Bretagne) qui fixe les prix des fruits et légumes bio en Bretagne.

- Fermes associées permettent de garantir une complémentarité et une continuité de production.
- Certaine concordance des attentes des restaurateurs collectifs et commerciaux, notamment en termes de calibre de produits (préfèrent les gros calibres car plus faciles à éplucher).
- Relations de proximité avec les producteurs offrent une plus grande souplesse dans la préparation des commandes (correction annulation, conditionnement...) et la garantie d'une non-concurrence (le client doit passer par la société pour se faire livrer les produits de la ferme).
- Demande de la part des professionnels (épiceries et RHD) en constante progression depuis 2014 avec une stabilisation en 2023.
- Gains réalisés sur les expéditions (vers les épiceries parisiennes) permettent de financer les livraisons locales parfois non rentables (petits restaurateurs).

3.2.2.2. Groupement de commandes Saint-Brieuc Armor Agglomération

Descriptif de la solution

Initié depuis 2013 sur l'agglomération de Saint-Brieuc Armor, le groupement de commandes de produits locaux et bio en restauration collective a une nouvelle fois été renouvelé en 2020 pour 4 ans. C'est la commune de Plérin qui porte l'appel d'offre pour le compte du groupement, afin qu'il n'y ait qu'un seul interlocuteur pour les structures qui candidatent. Celui-ci est rédigé en interne par les services et Alain Rouault, le gestionnaire de la cuisine centrale qui coordonne le regroupement des commandes. Il revient ensuite à chaque commune de gérer ses commandes et ses factures. Pour favoriser l'approvisionnement local, le groupement s'est appuyé sur une grille qui permet aux producteurs d'être mieux placés que les transformateurs et les grossistes. Elle comprend les critères suivants : protection de l'environnement (33%), approvisionnements directs de produits de l'agriculture (20%), valeur technique (32%) et prix des prestations (15%). La MAB 22 a par ailleurs permis d'assurer l'interface entre les collectivités et les producteurs. Sa connaissance des attentes et des réalités de chacun a ainsi grandement facilité la mise en œuvre progressive et cohérente de la volonté politique. Le groupement a été un levier pour inciter les communes hésitantes à s'ouvrir au bio local. Côté producteurs et fournisseurs, le fait d'avoir une commande publique adaptée et garantie dans le temps leur a permis de se structurer, de pérenniser les exploitations, de diversifier leur offre et de créer de l'emploi. Côté Saint-

Brieuc Armor Agglomération, cette démarche concourt à atteindre l'objectif politique de soutenir la filière bio du territoire et les emplois qu'elle induit.

- **Type de structure :**
 - Groupement de commandes (mise en relation et contractualisation)
- **Périmètre d'action :**
 - Saint-Brieuc Armor Agglomération
- **Services proposés :**
 - La MAB 22 assure le lien avec les producteurs bio du territoire.
 - Coordination du regroupement des commandes rédigé en interne par les services et le gestionnaire de la cuisine centrale de Plérin.
 - Chaque commune gère ses commandes et ses factures.
- **Types de clientèle :**
 - Restauration collective (établissements scolaires)
- **Type de produits concernés :**
 - Le dernier marché comprend les lots suivants : viandes de bœuf et de porc, produits laitiers, fruits et jus de pomme, légumes, légumes quatrième gamme, kiwi et œufs frais, fromage, pâtes et volailles. Un treizième lot "pain" n'a quant à lui pas été pourvu.

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Un comité de pilotage constitué d'élus et de gestionnaires de cuisines a été chargé d'élaborer des actions qui devaient aller crescendo. Il s'est appuyé sur un diagnostic de l'existant dans toutes les communes (organisation des cantines, part et nature des produits bio , besoins ...). La MAB 22 lance alors un programme avec 4 axes : sensibilisation et formation de tous les acteurs, accompagnement des communes volontaires, structuration de l'offre locale et communication. Les communes de Saint-Brieuc, Plérin et Ploufragan mettent ensuite en place un approvisionnement de gré à gré avec des producteurs.
 - L'agglomération de Saint-Brieuc n'ayant pas la compétence restauration, c'est la commune de Plérin qui porte l'appel d'offres.
- **Partenaires**

- La MAB 22 assure le lien avec les producteurs bio du territoire dès le début, avant même le projet de contractualisation ». Interface entre les collectivités et les producteurs, sa connaissance des attentes et des réalités de chacun a grandement facilité la mise en œuvre progressive et cohérente de la volonté politique.

Historique

- **2011** : la MAB 22 lance un programme avec 4 axes : sensibilisation et formation de tous les acteurs, accompagnement des communes volontaires, structuration de l'offre locale et communication. Les communes de Saint-Brieuc, Plérin et Ploufragan mettent alors en place un approvisionnement de gré à gré avec des producteurs. Le bilan est positif.
- **2012** : lancement d'une étude de faisabilité pour un groupement d'achats sur l'agglomération.
- **2013** : 9 communes décident d'adhérer à un groupement de commandes. Le marché est lancé en début d'année.
- **2014** : un nouveau marché est lancé par 11 communes (sur les 13 que comptait l'agglomération) pour 3 ans. Quatre producteurs, trois transformateurs et Biocoop restauration sont retenus.
- **2017** : nouveau marché de 3 ans lancé par 15 communes, l'agglomération s'étant agrandie. D'un montant minimum de 156 315€ HT /an, il comprend les lots suivants : légumes, légumes quatrième gamme (c'est à dire prêts à l'emploi, comme par exemple des carottes râpées), pommes, viande de porc, viande de bœuf, produits laitiers, kiwi, pain, fromage.
- **2020-2024** : nouveau marché lancé par 17 communes pour 4 ans. Il comprend les lots suivants : viandes de bœuf et de porc, produits laitiers, fruits et jus de pomme, légumes, légumes quatrième gamme, kiwi et œufs frais, fromage, pâtes et volailles.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- 17 communes participantes pour la période 2020-2024.
- 250 000 euros hors taxe de commande annuelle.

Modèle économique (type de financement)

Fonds propres.

Place de la collectivité dans le projet

La commune de Plérin porte le projet et coordonne le groupement de commande pour le compte de l'ensemble des communes participantes.

Liens restauration collective / commerciale

Aucun

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**

- Difficultés à approvisionner les petites communes dont les volumes de commande sont trop faibles : essai d'un calendrier de commandes afin de rationaliser la livraison, mais échec car trop de volume en une fois pour les fournisseurs. Nouvelle piste concernant la mise à disposition d'un local leur permettant de réceptionner leurs commandes en un lieu unique (produits sanitaires compatibles). Réflexion sur le fait d'inclure une condition d'engagement de la part des producteurs à livrer les petites communes.
- Producteurs locaux non structurés pour faire face à cette variété d'acheteurs qui entraîne des incompatibilités de volumes (ne permet pas de répondre à l'entièreté de la demande d'où la nécessité de passer par un grossiste).
- Difficultés à mutualiser les livraisons des producteurs dont les tournées sont déjà individuellement optimisées.

- **Facilitateurs :**

- Travail de mobilisation et d'animation constant se révèle essentiel pour maintenir les relations entre producteurs et restaurateurs. Un accompagnement des communes par l'agglomération qui va au-delà du groupement d'achat.
- Contact fournisseur nécessaire pour faire fonctionner le groupement d'achat (permet de solutionner les problèmes d'approvisionnement, apporte une certaine flexibilité).
- Un marché public unique pour toutes les communes.
- Des arguments non négligeables pour les deux parties : complément et stabilité de revenus pour les producteurs ; qualité des produits, engagement commercial plus fiable (maintien d'une certaine stabilité malgré la fluctuation des prix, coûts logistiques moindres), échanges d'expérience pour les restaurateurs.

3.2.2.3. Centrale d'achats Terre de sources

Descriptif de la solution

Lancé par la Collectivité Eau du bassin Rennais, Rennes Métropole et la ville de Rennes en 2015 et organisé autour d'une coopérative créée en 2022 (organisée en 6 collèges : les producteurs, les transformateurs, les collectivités, les associations de consommateurs ou de protection de l'environnement, les salariés et les partenaires financiers), le projet Terre de sources vise à mieux rémunérer les agriculteurs qui modifient leurs pratiques pour une meilleure qualité de l'eau captée autour de Rennes. Cette démarche repose sur la mise en place de marchés publics innovants de prestation de service visant la protection de la ressource en eau grâce à l'achat de produits alimentaires issus des bassins versants et zones de captage d'eau selon des pratiques encadrées par des clauses contractuelles. Le rôle principal de la SCIC est de labelliser les fermes Terres de Sources et d'assurer des débouchés rémunérateurs à leur produits, qu'ils soient transformés à la ferme ou valorisés dans des filières longues. Ces débouchés sont les cantines ou restaurations collectives, les transformateurs, les magasins spécialisés, les restaurants, les détaillants ou surfaces alimentaires généralistes. Elle fait notamment office de centrale d'achat et d'outil logistique pour l'approvisionnement des cantines scolaires en partenariat avec Manger bio 35. La finalité de Terres de sources étant de développer des filières de production entières, de la production au stockage en passant par la transformation comme la filière du sarrasin majoritairement importé des pays de l'Est, de Chine ou du Canada. Un objectif de 750 fermes engagées d'ici 2028 a été fixé, pour un budget de 20 millions d'euros, issus du programme France 2030.

- **Type de structure :**

- Centrale d'achats.

- **Périmètre d'action :**

- Rennes Métropole et ses environs.

- **Services proposés :**

- Organisation d'une logistique pour faciliter l'accès des produits agricoles issus des exploitations labellisées Terres de Sources en s'appuyant sur les acteurs clés du territoire.
- Prestataire en frais et en sec qui assure la préparation de commandes et le transport.
- La SCIC assure le travail de télévente (prise de commandes clients), le service après-ventes, l'envoi et la bonne réception des marchandises (contrôle qualité) qui sont ensuite distribués dans des circuits de distribution diversifiés : restauration collective, vente à la ferme, au marché, en magasin de proximité, en grande et moyenne surface...
- Rapprocher producteurs et transformateurs dans la création et l'animation des filières.

- **Types de clientèle :**
 - Restauration collective et plus particulièrement scolaire.
 - Autres
- **Type de produits concernés :**
 - Produits agricoles issus des exploitations labellisées Terres de Sources.

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Projet lancé en 2015 par la Collectivité Eau du bassin Rennais, Rennes Métropole et la ville de Rennes.
- **Partenaires**
 - Collectivités : SMG Eau 35, Agence de l'eau Loire-Bretagne, Département d'Ille-et-Vilaine, Région Bretagne, Agglomération de Dinan, Agglomération de Fougères, Pays de Rennes, Pays de Brocéliande, Communautés de communes du Val d'Ille-Aubigné, Métropole de Rennes, Collectivité Eau du Bassin Rennais, Chambre d'Agriculture
 - Fédérations : CIVAM (Centre d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural) de Bretagne, CUMA de Bretagne (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole), Leo Lagrange
 - Associations : IBB (Initiative Bio Bretagne), Eau & Rivières de Bretagne, Agrobio 35, CETA 35, Maison de la consommation et de l'environnement (Mce), Réseau Education Environnement du Pays de Fougères, Solagro, les Greniers Bio d'Armorique (GBA), Centre social de Fougères, Brequigny MJC (Maison des Jeunes et de la Culture), Maison des Squares, Corlab (Coordination des Radio Locales et Associatives de Bretagne), Compagnie Mirelaridaine, Au P'tit Blosneur, Parenbouge, Réseau Bretagne Solidaire, Les Cols verts (transition alimentaire des territoires), Réseau Cohérence (transition citoyenne), Manger Bio 35, La Basse Cour
 - Financeurs : France Active Bretagne, GwenneG, France 2030
 - Entreprises et industriels : Antofénol, Centre Culinaire Conseil, CIAP 35 (Coopérative d'installation en agriculture paysanne d'Ille-et-vilaine), Valorex, Biocoop, Agro Logic, Brin d'Herbe, Transfarmearth, LB Eco Habitat, Banque des Territoires
 - Instituts de recherche : INRAE

Historique

- **2000** : réflexion entamée auprès des agriculteurs qui souhaitent être récompensés de leurs efforts.
- **2012** : début projet et création de la marque Eau en Saveurs. Eau du Bassin Rennais, Rennes Métropole et Ville. Organiser des marchés de restauration scolaire ouverts aux seules exploitations agricoles situées en amont des captages d'eau potable.
- **2013-2014** : élaboration du cahier des charges pour identifier et sélectionner les exploitations.
- **2015** : premier marché public expérimental : en partenariat avec la Ville de Rennes, lancement d'un premier marché public d'une durée de 3 ans à 3 producteurs (un éleveur laitier et deux éleveurs porcins) pour approvisionner la restauration scolaire.
- **2016** : réalisation d'études : identification des conditions d'adhésion des producteurs, modalités de développement de nouvelles filières de production, identification de besoins en outils de transformation, développement de l'éducation à la consommation responsable des habitants, modalités de la certification.
- **2017** : changement de « Eau en Saveurs » pour « Terres de Sources » + 2^e marché public. Groupement de commandes élargi à 15 communes (10 communes + un syndicat intercommunal). 20 producteurs retenus pour répondre à ce marché public d'une durée de 4 ans (porc, bœuf, brebis, produits laitiers, fruits, légumes, boissons, céréales).
- **2018** : lauréat à l'AMI du PIA (Programme d'Investissement d'Avenir). AMI « Territoires d'Innovation de Grande Ambition » (TIGA) du PIA et de la Caisse des Dépôts : enveloppe autour des 300k euros. Réalisation d'études (cofinancées par la TIGA, la Région Bretagne et le SMG 35) : fiabilisation de la démarche pour la répliquer à l'échelle nationale, définition des investissements nécessaires au développement des filières et à l'éducation à la consommation responsable dans le bassin rennais => en vue de constituer une réponse à l'AAP 2019 pour recevoir un soutien financier conséquent de l'Etat . Préparation du lancement de la marque Terres de Sources pour valoriser l'ensemble de l'offre des producteurs auprès des consommateurs dans les réseaux de distribution habituels.
- **2022** : marché public pour un groupement de commandes auprès de 150 producteurs locaux pour 61 communes adhérentes.

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- 114 exploitations agricoles labellisées dont 30% en système conventionnel et 70% en agriculture biologique.

- La SCIC rassemble plus de 100 associés (producteurs, transformateurs, associations, collectivités, financeurs).
- Au moins 52 points de vente situés pour certains au-delà du périmètre de la métropole (Fougères, Saint-Malo)
- 4 restaurants commerciaux engagés (essentiellement des crêperies)

Modèle économique (type de financement)

- L'achat/vente des produits des exploitations agricoles.
- Un prélèvement sur le chiffre d'affaires des produits labellisés.
- Une cotisation annuelle des associés.
- Autres prestations de conseil.

Place de la collectivité dans le projet

La collectivité est à l'initiative et est partie prenante du projet.

Elle a un rôle de financeur :

- bonus versé aux exploitations agricoles dans le cadre du marché public provient de la Collectivité qui achète la prestation de service environnemental (Collectivité Eau du Bassin Rennais et EPCI).
- Continue de financer en partie plusieurs volets: l'accompagnement technique des exploitations agricoles, le développement de nouvelles filières de production, et l'éducation à l'alimentation durable.

3.2.3. Solutions de collaboration latérale

Une solution de collaboration latérale a été identifiée, il s'agit de Coclicaux.

3.2.3.1. Coclicaux

Descriptif de la solution

Coclicaux est une plateforme responsive de mise en relation des producteurs à travers la co-livraison et le costockage de denrées alimentaires. Elle offre un référencement de producteurs pour la restauration et une mise en relation des professionnels de l'alimentaire pour développer l'approvisionnement local de qualité. Elle propose également une mission d'accompagnement et de formation des élus et personnels de restauration collective à l'approvisionnement local de

qualité en lien avec la loi EGALIM, au suivi de l'approvisionnement et à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

- **Type de structure :**
 - Plateforme de mise en relation
- **Périmètre d'action :**
 - National
- **Services proposés :**
 - Colivraison et costockage de marchandises
 - Recensement des producteurs locaux en mesure de livrer la restauration
- **Types de clientèle :**
 - Tout professionnel de l'alimentaire : agriculteurs, mareyeurs, brasseurs, artisans des métiers de bouche, PME de l'alimentaire
 - Restauration scolaire (des crèches aux universités)
 - Restauration médico-sociale (hôpitaux et Ehpad)
 - Restauration d'entreprises publiques ou privées; Restauration commerciale
 - Autre
- **Type de produits concernés :**
 - Tous types de produits

Acteurs impliqués

- **Initiateur / Porteur de projet**
 - Nicolas Bonnet, fondateur de Coclicaux
- **Partenaires**
 - Région Bretagne
 - Village by CA des Côtes d'Armor
 - CF2P (accompagne les professionnels de la restauration collective du projet de restaurant à l'organisation de travail en cuisine)

Historique

- Avril 2020 : démarrage de l'activité

Chiffres clés (volume et quantité de produits, nombre d'utilisateurs)

- Plus de 1000 professionnels de l'alimentaire identifiés sur la carte des producteurs

Modèle économique (type de financement)

Commission sur transactions (co-livraison, costockage).

Place de la collectivité dans le projet

La plateforme a bénéficié d'une aide régionale pour son lancement.

Liens restauration collective / commerciale

Aucun.

Principaux points de blocage / facilitateurs

- **Points de blocage :**
 - Outil numérique qui nécessite une prise en main
 - Manque de temps de la part des producteurs
- **Facilitateurs :**
 - Professionnels motivés pour mutualiser les transports et limiter leurs frais logistiques tout en conservant le lien avec leur clientèle
 - Aides de collectivité pour lancer la démarche sur les territoires
 - Ciblage des professionnels de la restauration vers les producteurs engagés dans une démarche durable d'approvisionnement

4. Recommandations

Sur la base de la précédente synthèse et des résultats du benchmark, nous émettons ici des recommandations concernant la forme que devrait prendre un outil logistique mutualisé adapté à la problématique du territoire de Brest Métropole.

Parmi les quatre types de solutions évoqués précédemment, la piste du **regroupement d'achat semble pour l'heure actuelle la plus pertinente pour favoriser l'approvisionnement local de la restauration collective sur le territoire de Brest Métropole**. Nous développerons dans un premier temps les justifications de ce choix et les conditions de mise en œuvre d'une telle solution, avant d'évoquer les pistes de développement possibles. Nous mettrons finalement l'accent sur deux éléments fondamentaux pour la réussite du projet à savoir, **l'accompagnement** et le **partage d'informations**.

4.1. Proposition d'un regroupement d'achats au sein de la restauration collective publique de Brest Métropole (collaboration horizontale)

Cette solution consiste en la mise en place d'une **collaboration horizontale entre les acteurs de la restauration collective afin de mutualiser leurs achats**. Les intérêts de coordonner et mutualiser les achats sont multiples pour les restaurateurs. Outre les économies d'échelles réalisées en raison du volume de commandes, d'autres aspects positifs doivent être relevés (stabilité des prix dans un contexte inflationniste, réduction des émissions de CO2, développement de l'expertise, etc.).

Le **regroupement d'achats** consiste plus particulièrement à recenser les besoins de chaque acteur (acheteur) de manière périodique. Pour que ces besoins soient couverts localement, la solution développée doit permettre le **sourcing et la mise en relation des producteurs avec les restaurateurs locaux**.

Pour qu'elle soit efficace, le périmètre d'action de la solution devra qui plus est être clairement défini à l'avance pour une meilleure estimation et organisation des flux. Les communes de Brest métropole constituant des territoires essentiellement « mangeurs », il est ainsi nécessaire d'ouvrir le périmètre à d'autres espaces géographiques, en particulier le **Pays de Brest**, espace nourricier naturel de la Métropole qui pourra alors répondre à la demande.

Il semble dans un premier temps plus pertinent de **limiter le groupement à la restauration collective de la métropole** pour les raisons précédemment évoquées (marché demandeur, volumes de commande plus importants et réguliers qu'en restauration commerciale). L'expérience de Saint-Brieuc Armor démontre notamment qu'un tel groupement nécessite de conserver une certaine échelle, en vue d'assurer une cohésion et une coordination d'ensemble. Les producteurs du territoire doivent qui plus est pouvoir répondre à la demande formulée localement, ce qui exige de limiter les volumes commandés et d'uniformiser la demande. À cette image, l'agglomération a choisi de **cibler uniquement les cuisines centrales et la restauration scolaire (le primaire)** de ses communes. Nous pourrions imaginer que Brest Métropole s'en inspire pour sa propre stratégie de ciblage. Leur engagement sur de précédents projets alimentaires (comme le projet Cool Food Pro visant la transition vers une alimentation durable) a par ailleurs démontré que ce type d'acteurs de la restauration collective est moteur de changement et capable de se mobiliser autour d'un projet commun.

La solution proposée pourrait dans un premier temps se concentrer sur des **références produites en quantité suffisante sur le territoire défini et mobilisées quotidiennement par les restaurateurs** (fruits et légumes locaux, produits laitiers et de la mer, viande de porc...), plutôt que sur des produits recherchés mais peu développés localement (fruits exotiques et légumes spécifiques). Pour ce faire, un **référencement de l'offre et un rapprochement avec la demande locale** s'avèrent au préalable indispensables.

Des acteurs locaux comme la **Chambre d'Agriculture et/ou la MAB 29** peuvent se révéler des partenaires stratégiques pour accompagner la démarche. La MAB 22 accompagne par exemple l'agglomération de Saint-Brieuc Armor dans le sourcing, l'animation et la coordination entre producteurs et restaurateurs.

Le rôle de la collectivité reste néanmoins prépondérant dans l'animation et la coordination périodique d'un tel groupement. À l'instar de Saint-Brieuc Armor qui bénéficie de l'appui de ses partenaires, elle supervise le sourcing des producteurs locaux (sous la forme éventuelle d'un catalogue de producteurs), recense les besoins des restaurateurs participants (envoi d'un questionnaire sur la fréquence de commande, le volume, le conditionnement et la présentation attendus des produits ciblés), confronte l'offre à la demande en vue de créer les

lots de produits à pourvoir, met en relation et coordonne les différents acteurs et assure l'animation du groupement (réunions, appels téléphoniques).

Le tableau suivant propose de récapituler les éléments caractérisant la forme de la solution :

Tableau 7 : Récapitulatif de la proposition

| | |
|-----------------------------------|---|
| Acteurs impliqués | <ul style="list-style-type: none"> ● Initiateur/Porteur de projet : Brest Métropole, élus ● Décisionnaires : communes ● Partenaires : Chambre d'Agriculture, MAB 29 |
| Type de structure | <ul style="list-style-type: none"> ● Regroupement d'achat |
| Périmètre d'action | <ul style="list-style-type: none"> ● Pays de Brest |
| Services proposés | <ul style="list-style-type: none"> ● Sourcing producteurs locaux (partage d'informations) ● Recensement des besoins des restaurateurs collectifs ● Mise en relation de l'offre et de la demande : création des familles de produits (lots) ● Mise en relation, coordination entre acteurs ● Animation du groupement (réunions, appels téléphoniques) |
| Type de clientèle visée | <ul style="list-style-type: none"> ● Restauration scolaire ● Cuisines centrales |
| Types de produits proposés | <ul style="list-style-type: none"> ● Fruits et légumes locaux ● Produits laitiers ● Viande de porc ● Produits de la mer ● ... à définir |
| Type de financement | <ul style="list-style-type: none"> ● Coordination et animation du groupement peuvent être en partie intégrés dans le cadre du budget alloué au PAT ● Marchés de gré à gré financés par les budgets communaux |
| Bénéfices attendus | <ul style="list-style-type: none"> ● Économies d'échelle ● Stabilité des prix face à l'inflation ● Réduction des émissions de CO2 |

4.2. Perspectives de développement

La solution de collaboration horizontale proposée doit être envisagée comme une première étape dans la démarche de collaboration logistique visant un approvisionnement local de la restauration hors domicile de Brest Métropole. **En fonction du degré de collaboration, de la motivation et en tenant compte des contraintes supportées par chaque acteur, d'autres étapes peuvent par la suite être déroulées.** Ces perspectives de développement doivent toutefois respecter un certain ordre chronologique qu'il convient de préciser dans la suite de cette section.

Quel que soit son type, l'objectif principal de toute collaboration est de durer dans le temps et de s'améliorer en fonction des besoins des partenaires. Le regroupement d'achat précédemment proposé peut ainsi évoluer vers l'intégration de nouveaux besoins comme la **gestion des commandes** et des **flux d'approvisionnement** et/ou un **stockage commun**. Parvenue à son quatrième marché public, c'est notamment le cas de l'agglomération de Saint-Brieuc Armor qui se questionne par exemple quant à la possibilité de mettre en place un local commun aux petites communes dont les volumes de commande sont trop faibles pour être livrées par les producteurs.

La prise en compte de ces nouveaux besoins peut alors déclencher la **création d'une centrale d'achat** à l'instar de Terre de Sources. En effet, une centrale d'achat est une structure qui, comme son nom l'indique, centralise les achats de ses adhérents ou "affiliés". Celle-ci réalise généralement toutes les étapes d'un achat, depuis la recherche de producteurs, jusqu'à l'acte d'achat en lui-même, en passant par la négociation des prix, voire, la prise en charge des activités de gestion. Son principal avantage réside dans les économies d'échelle engendrées. Le sponsor (chargé de la gestion de la centrale) reste cependant à définir en fonction de l'évolution des besoins de la collaboration (nombre de clients, volumes commandés, moyens technologiques et logistiques mobilisés).

La solution de collaboration horizontale peut aussi évoluer vers une solution de **collaboration latérale** intégrant la **mutualisation des livraisons des producteurs**. Cette solution peut notamment intéresser et permettre d'intégrer la **restauration commerciale**, caractérisée par le faible volume de commandes et par une capacité de stockage limitée (ce qui induit une fréquence de livraison plus élevée). Du côté de la collectivité, la mutualisation des livraisons

peut notamment créer l'opportunité de répondre à la problématique de logistique urbaine existante concernant l'encombrement urbain. Ces éléments pourraient par la suite déclencher la mise en place d'une plateforme mutualisée de gestion des commandes et des livraisons.

Le contexte de la collaboration latérale est par ailleurs caractérisé par un environnement dynamique impliquant de multiples acteurs (restauration collective et commerciale, producteurs intervenant sur des lots différents). La complexité de gestion des flux physiques, informationnels et financiers que ce nouvel environnement implique pourrait à terme nécessiter l'intervention d'un **tiers de confiance**. Comme nous l'avons vu dans le benchmark, plusieurs types de structures seraient ainsi susceptibles de revêtir ce rôle, que ce soit un **grossiste** comme Poder, ou une **association** comme Mady & Co (pour le cas particulier de la restauration commerciale). Il permettrait notamment de proposer une **solution clé en main** aux futurs utilisateurs qui limiterait l'investissement (temporel, financier) des deux parties et permettrait d'éviter les phénomènes de concurrence et d'opportunisme interne. L'intermédiaire devrait ainsi se charger de la gestion des commandes mutualisées et la planification du transport mutualisé entre les producteurs et les restaurateurs comme le fait déjà l'association Mady & Co.

Le surcoût lié à l'intervention d'un intermédiaire (charges de bon fonctionnement) ne pourra pas être évité, mais devra être équitablement réparti et justifié auprès des partenaires. Le modèle économique de l'expérimentation de Mady&Co pourrait alors être repris, voire, adapté. Le restaurateur pourrait par exemple s'engager à payer un abonnement annuel, tandis que le producteur s'engagerait quant à lui à reverser un pourcentage de ses ventes. Le gain à court ou moyen termes doit en tous les cas être supérieur à l'investissement pour les parties.

4.3 Gouvernance de ce système d'approvisionnement

Du point de vue de Brest Métropole, la proposition de collaboration horizontale et ses développements ultérieurs peut être associée à des enjeux territoriaux structurants, qui contribuent :

- à un processus d'approvisionnement alimentaire, dans une perspective conforme à la stratégie territoriale bas carbone,
- au développement du territoire, à la qualité de vie et à son attractivité, en autres, par l'image donnée,

- à mobiliser et fédérer des acteurs locaux.

Le processus d’approvisionnement envisagé peut, en effet, s’analyser au sein d’un système alimentaire territorialisé, SAT, une alternative au modèle dominant agro-industriel, sous la forme de relations entre des acteurs territoriaux, privés, publics et issus de la société civile, pour la production, la transformation, la distribution, la consommation et la gestion des déchets¹. Un tel système interroge deux sujets :

- la gouvernance du SAT, où le rôle de Brest Métropole, face aux autres parties prenantes, doit être défini, et les limites de cette gouvernance envisagées, entre manque d’engagement de certains acteurs et risques de conflits entre parties prenantes,
- les dispositifs institutionnels d’accompagnement, où le Projet alimentaire territorial, PAT, peut être un outil clé.

Au final, cette réflexion sur un circuit court alimentaire de proximité peut conduire à des contributions sur des enjeux variés : foncier, commerces de proximité, urbanisation, environnement, santé publique, économie, emplois non délocalisables, insertion (Bouroullec-Machado et Wallet, 2023).

¹ [1] <https://dicoagroecologie.fr/dictionnaire/systeme-alimentaire-territorialise/>, le 30/10/23

5. Points de vigilance

Quelle(s) que soi(en)t la ou les solutions envisagées, Brest Métropole devra impérativement prendre en compte et superviser les éléments suivants :

- **L'accompagnement au changement** : la mise en place de la solution envisagée devra nécessairement s'accompagner d'une présentation claire et sans équivoque des bénéfices attendus pour les différents acteurs impliqués. En effet, les contraintes qu'induisent l'approvisionnement local de la restauration hors domicile du côté des producteurs, comme du côté des restaurateurs nécessitent de développer un **argumentaire solide** (bénéfices chiffrés et temporalisés, comme par exemple : je suis producteur, de combien de % puis-je espérer augmenter mon chiffre d'affaires au bout de la première année ? / je suis restaurateur, de combien de % puis-je espérer diminuer mon coût de livraison au bout de la première année ?) pour séduire chacune des parties impliquées et les convaincre de se lancer dans la démarche. Une fois convaincus, il faut également pouvoir assurer leur formation. Cela passe notamment par la formation des producteurs pour répondre à l'appel d'offre d'un côté et par la formation du personnel de cuisine pour travailler les produits locaux de l'autre côté. Encore une fois, des partenaires tels que la MAB peuvent accompagner ces changements.
- **Le partage d'informations** : un travail de recensement de l'ensemble des bases de données existantes côté offre et côté demande devra également être engagé. En effet, si le besoin de connaissances demeure, des solutions existent. La proposition d'un **portail unique** permettrait de communiquer et de faciliter la diffusion de l'information auprès des restaurateurs et producteurs du Pays de Brest via des listings existants (type CCI, UMIH 29, chambre d'agriculture, maison de l'agriculture biologique...).

● Bibliographie

- Barratt, M. (2004).** Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an international journal*, 9(1), 30-42.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (2000).** ”Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bouroullec-Machado, M. et Wallet, F. (2023).** Les rôles multiples des circuits courts alimentaires de proximité dans le programme LEADER : le cas des GAL d’Occitanie. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, n°4, 523-549.
- Crujssen, F., Dullaert, W. et Fleuren, H. (2007).** Horizontal cooperation in transport and logistics: a literature review. *Transportation journal*, 46(3), 22-39.
- Frayret, J. M., D’Amours, F. et D’Amours, S. (2003).** *Collaboration et outils collaboratifs pour la PME manufacturière*. Cerfio, Telus.
- Heide, J. B. et John, G. (1990).** Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Horvath, L. (2001).** Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply chain management: an international journal*, 6(5), 205-207.
- Keeble, D. et Wilkinson, F. (1999).** Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. *Regional studies*, 33(4), 295-303.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M. et Gardner, J. T. (2004).** Supply chain partnerships: model validation and implementation. *Journal of business Logistics*, 25(2), 21-42.
- Makaci, M. (2018).** La gestion des entrepôts mutualisés et leurs impacts dans les chaînes logistiques (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes (ComUE)).
- Mason, R., Lalwani, C. et Boughton, R. (2007).** Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. *Supply Chain Management: an international journal*, 12(3), 187-199.
- Moutaoukil, A., Derrouiche, R. et Neubert, G. (2013).** Modeling a logistics pooling strategy for Agri-Food SMEs. In Collaborative Systems for Reindustrialization: 14th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2013, Dresden, Germany, September 30–October 2, 2013, Proceedings 14 (pp. 621-630). Springer Berlin Heidelberg.
- Pan, S. (2010).** *Contribution à la définition et à l’évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO2 du transport: application au cas de la grande distribution* (Doctoral dissertation, École Nationale Supérieure des Mines de Paris).

Salmon, K. (2011). « Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI ? Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. France.

Simatupang, Togar M. et Ramaswami S. (2002). « The collaborative supply chain ». *International Journal of Logistics Management*, 13 (1): 15–30.