



DES FRUITS ET LÉGUMES BIOLOGIQUES FRAIS ET LOCAUX EN RESTAURATION COLLECTIVE

**Mirage collectif ou réel débouché
pour les producteurs des Pays de la Loire ?**

Retour sur 10 années d'expérimentation avec Bio Loire Océan de 2008 à 2017

Rapport rédigé par :
Cécile MORVAN, Gérard BERNIER et Birgit GRÖSCHNER de Bio Loire Océan
Ivan DUFEU de l'Université d'Angers et Laurent LE GREL d'Oniris-Nantes

REMERCIEMENTS

Bio Loire Océan tient à remercier :

- Les établissements dynamiques et motivés qui se sont engagés à ses côtés montrant la voie qu'une autre alimentation locale et bio est possible.
- Les partenaires techniques et opérationnels (ASPIRE, PNR) qui se sont investis sur ce dossier au cours de ces 10 années d'expérimentation.
- Les partenaires de la recherche, notamment Ronan Le Velly (Montpellier SupAgro), Ivan Dufeu (ONIRIS - Université d'Angers) et Laurent Le Grel (ONIRIS - Fish Pass) pour leurs regards et leurs analyses portés sur nos actions ainsi que la synthèse de leurs enseignements.
- Les financeurs Conseil régional des Pays-de-la-Loire, Parc Naturel Régional, Fondation de France et Fondation Daniel et Nina Carasso qui ont permis la mise en place de cette expérimentation et d'en tirer les enseignements consignés dans cette note.

Table des matières

I. Le dispositif de distribution de fruits et légumes biologiques locaux vers la restauration hors domicile des Pays-de-la-Loire	5
- Contexte historique de l'expérimentation.....	5
- Fonctionnement du dispositif.....	6
II. Des ventes qui s'essouffent et une part de marché limitée	8
- Une croissance en trompe l'œil.....	8
- Une tendance à la baisse des ventes qui se confirme et s'accroît encore en 2017	10
- Une part de marché limitée	12
- Une restauration médico-sociale peu réceptive	12
III. Un problème d'échelle des commandes	13
- Des volumes d'achats faibles.....	13
- Des débouchés très réduits pour les producteurs.....	14
- Des coûts logistiques élevés au regard des débouchés	15
- Une organisation logistique ne convenant pas aux établissements de RHD	16
IV. La saisonnalité des productions peu en phase avec la programmation des achats des restaurants collectifs	16
- Un marché marqué par une forte saisonnalité de la demande	16
- Un problème de composition des achats au regard de la saisonnalité de la production.....	18
- Un décalage entre la saisonnalité des productions et la demande de diversité des établissements	18
- Une demande finalement concentrée sur quelques familles de produits	19
V. Conclusions et perspectives	21
- L'histoire d'une offre et d'une demande qui ne se sont pas rencontrées	21
- Une filière ligérienne qui reste à structurer.....	22
- Comment maîtriser les coûts dans la chaîne logistique ?	23
- Quand l'acheteur n'est pas le mangeur	23
- La co-construction et la gouvernance du projet collectif.....	24

Plusieurs textes ont, depuis une dizaine d'années, marqué l'engagement des pouvoirs publics au niveau national en faveur d'un approvisionnement croissant de la restauration collective en produits alimentaires durables¹ (le Grenelle de l'environnement en 2007, la circulaire du 3 décembre 2008 sur l'exemplarité de l'État, le Programme national alimentation 2011, la loi «Égalité et Citoyenneté» adoptée par le Parlement le 22 décembre 2016 mais retoquée par le Conseil d'État le 26 janvier 2017).

La restauration collective publique s'est notamment vu assigner des objectifs quantitatifs croissants en matière d'approvisionnement en produits portant le label européen de l'agriculture biologique. Alors que le Grenelle fixait en 2007 un objectif de 20 % de produits biologiques pour 2012, l'Assemblée nationale votait le 23 novembre 2016 une disposition (finalement retoquée) imposant l'introduction de 40 % de produits locaux ou de saison, et 20 % de produits biologiques, dans la restauration collective publique à compter du 1er janvier 2020. Enfin, en juin 2017, le nouveau ministre de l'Environnement, Nicolas Hulot, marquait son entrée au gouvernement en souhaitant que la part des produits biologiques en restauration collective atteigne 50 %².

Force est pourtant de constater l'écart entre ces objectifs de politique publique et les réalités de terrain. La cible de 20 % de produits biologiques en restauration collective pour 2020 (objectif initialement fixé à l'horizon 2012) reste en pratique difficile à atteindre au regard de la situation actuelle : en 2014, cette part était en effet estimée à 2,4 % dans le public³.

Il est donc d'intérêt de s'interroger sur la nature des leviers et des freins au développement de l'approvisionnement de la restauration collective en produits biologiques et locaux. De ce point de vue, l'initiative menée en Pays-de-la-Loire par Bio-Loire-Océan et ses partenaires : Aspire, Angers-Loire-Métropole et le Parc naturel régional Loire-Anjou-Touraine est riche d'enseignement. Elle fournit un retour d'expérience d'une profondeur historique relativement rare (dix ans).

Après avoir présenté le dispositif de distribution de fruits et légumes dont il est question, ce document exposera les principaux résultats et enseignements que l'expérimentation a produits : d'abord le constat de ventes qui s'essouffent dans un contexte de part de marché limitée ; ensuite un problème de taille des commandes qui contrecarre la recherche d'économies d'échelle ; et enfin, celui d'un décalage entre l'offre et la demande. Une partie conclusive livre un certain nombre de suggestions quant aux pistes de recherches futures sur cette thématique de l'approvisionnement de la RHD.

¹ La Loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche précise en son article 1 alinéa V la nature des produits concernés : « produits saisonniers, produits à faible impact environnemental eu égard à leurs conditions de production et de distribution, produits sous signe d'identification de la qualité et de l'origine ou produits issus d'exploitations engagées dans une démarche de certification environnementale. »

² Voir l'article de Ouest-France en date du 28 juin 2017 : <http://www.ouest-france.fr/journal/hulot-veut-revoir-le-modele-agricole-francais-5093915>

³ Source : étude Agence Bio/CSA-2014 citée in <https://www.agirpourenvironnement.org/campagne/arguments/03-la-bio-en-restauration-collective>

I. Le dispositif de distribution de fruits et légumes biologiques locaux vers la restauration hors domicile des Pays-de-la-Loire

Contexte historique de l'expérimentation

Bio Loire Océan (BLO) est une association qui regroupe une quarantaine de producteurs de fruits et légumes biologiques des Pays-de-la-Loire. Elle porte des valeurs exigeantes englobant les pratiques culturelles mais aussi les pratiques commerciales, sociales et sociétales. Elle s'est d'ailleurs dotée d'un cahier des charges innovant pour une agriculture biologique, équitable et solidaire qui va au-delà des normes réglementant l'accès aux certifications AB ou Eurofeuille. Bio Loire Océan s'est engagée avec l'association des Paniers Bio Solidaires, en 2017, dans une démarche de commerce équitable, première initiative du genre menée par une association de producteurs et non par une entreprise, un transformateur ou un metteur en marché (souligné par Émilie Durochat directrice adjointe de la Plateforme du commerce équitable (PFCE devenue récemment CEF) lors de l'assemblée générale de BLO le 28 mars 2017).

Créée en 1997 pour développer et structurer la filière fruits et légumes biologiques des Pays-de-la-Loire, l'association a d'abord subi (les trois premières années) quelques déconvenues sur les marchés d'expédition. C'est en 2004 que se situe son vrai départ : un partenariat Biocoop permet aux producteurs de mettre sur pieds un programme d'action ambitieux pour s'organiser et vendre ensemble leurs produits. Si dans un premier temps, l'organisation vise à répondre aux exigences des plateformes du réseau Biocoop, les producteurs ont très vite souhaité aborder de nouveaux marchés territorialisés.

Dès 2008, ils se tournent vers le marché de la restauration collective. L'objectif de cette première expérimentation était de vérifier que l'organisation mise en œuvre permettait de répondre aux exigences de nouveaux débouchés notamment en termes de prix, de qualité des produits, d'étiquetage, de facturation.

Les premières livraisons ont démarré auprès de quelques établissements pilotes, engagés dans une démarche régionale coordonnée par l'InterBio Pays-de-la-Loire. Les producteurs ont livré eux-mêmes les produits de leur exploitation à des établissements situés à proximité des fermes.

En 2011, après que le PNR Loire-Anjou-Touraine⁴ ait identifié des établissements souhaitant s'approvisionner en fruits et légumes locaux, une concertation s'engage entre les acteurs de ce territoire et une expérimentation est lancée pour distribuer des fruits et légumes biologiques locaux sur le territoire du Grand Saumurois, dans une approche collective et mutualisée. Un partenariat tripartite : BLO, PNR et Aspire⁵ est alors mis en place. Des financements sont obtenus auprès de la Région et de la Draaf pour financer une partie des coûts logistiques de distribution l'autre partie étant supportée par les partenaires du projet.

À la base du projet se trouve l'ambition de fournir à tous les établissements du territoire, quelles que soient leur taille et leur localisation, des fruits et légumes bio locaux au même prix (sans minimum de franco). Les prix des produits, définis annuellement par les producteurs, sont fixés pour l'ensemble de l'année scolaire. La grille des prix est ensuite révisée chaque année. Quelques réajustements auront lieu notamment sur les tarifs de la pomme de terre en 2007 et 2016 à la suite de gros accidents climatiques ayant fortement pénalisés les rendements. Pour sécuriser les approvisionnements les producteurs font jouer la solidarité et la complémentarité entre eux afin d'éviter toute surprise désagréable le jour de la livraison.

⁴PNR : Parc Naturel Régional Loire Anjou Touraine

⁵Aspire : association d'insertion acteur de l'économie sociale et solidaire

Les frais inhérents à la logistique, couverts par des financements publics, ne sont pas facturés. En vue de limiter ces frais et d'optimiser l'efficacité du dispositif, BLO met à disposition ses outils (serveur pour la prise de commande, système de regroupement de facture pour les établissements). De son côté, Aspire met à disposition un chauffeur-livreur ainsi qu'un camion.

Les livraisons concernent tout d'abord une vingtaine d'établissements allant de la crèche (3 établissements) aux Ehpad en passant par les écoles primaires, les collèges et les lycées. Un petit film réalisé début 2016 par le Parc Naturel Régional Loire Anjou Touraine illustre parfaitement le dispositif mis en place sur le Saumurois (<http://www.parc-loire-anjou-touraine.fr/fr>).

Troisième et dernière étape, en 2014 l'action est étendue à Angers Loire Métropole en ciblant prioritairement les collèges et lycées.

Troisième et dernière étape, en 2014 l'action est étendue à Angers Loire Métropole en ciblant prioritairement les collèges et lycées.

Fonctionnement du dispositif

Entre mai 2011 et décembre 2017, le dispositif a bénéficié d'une aide publique au travers de quatre programmes (Conseil régional des Pays-de-la-Loire, PNR, Fondation de France, Fondation Carasso) qui ont financé partiellement l'action. Ces subventions ont notamment permis l'embauche en 2014 d'une chargée de mission (d'abord à tiers temps puis à plein temps en 2017) pour favoriser la montée en puissance du dispositif et améliorer la communication.

Voici en quelques mots l'organisation logistique. Concrètement, la passation de commande et la livraison se déroulent de la manière suivante :

- Dans un premier temps, les producteurs font part des volumes et produits disponibles sur le serveur informatique dédié, mis à disposition par l'association BLO.
- Les établissements de restauration disposent d'un identifiant qui leur permet de se connecter et de passer leur commande chaque mardi sur le site.
- L'association Bio Loire Océan vérifie, le mercredi, les commandes (erreurs éventuelles, équilibre entre les producteurs...) puis envoie la commande aux producteurs.
- Les producteurs préparent la commande en étiquetant chaque colis au nom de l'établissement concerné.
- Le producteur livre les produits sur une plateforme BLO de regroupement de la marchandise (Figure 1) située à Saint-Georges-sur-Layon (vendredi) ou à Corné (lundi matin) selon la localisation de l'établissement qui a passé commande. Au besoin, les producteurs s'arrangent entre eux pour récupérer les produits des uns ou des autres et les ramener sur les bonnes plateformes.
- Une productrice et la chargée de mission de l'association regroupent les colis par établissement, vérifient les bons de livraisons et mettent au froid les produits.
- Les véhicules sont chargés le lundi matin à 6h30 à Saint-Georges pour le Saumurois et le mardi matin 6h00 à Corné pour l'agglomération d'Angers. Les tournées sont effectuées de 7h à 11h30 le matin.
- Les bons de livraison sont déposés avec la marchandise lors de la livraison.
- Une copie des bons de livraison est envoyée par les producteurs au bureau de l'association qui regroupe l'ensemble des livraisons pour éditer une seule facture par mois reprenant les livraisons des producteurs pour chaque établissement.
- Les établissements règlent l'association généralement à 30 jours.
- L'association règle les producteurs à 21 jours.

En matière de communication, un bulletin d'information « Croq actu » est envoyé régulièrement aux établissements. Une plaquette et des affiches sont également réalisées pour présenter le dispositif.

Des réunions de bilan sont organisées chaque année pour présenter aux établissements et aux élus les résultats de l'action. Enfin des rapports annuels sont réalisés pour les financeurs présentant les principaux résultats obtenus.

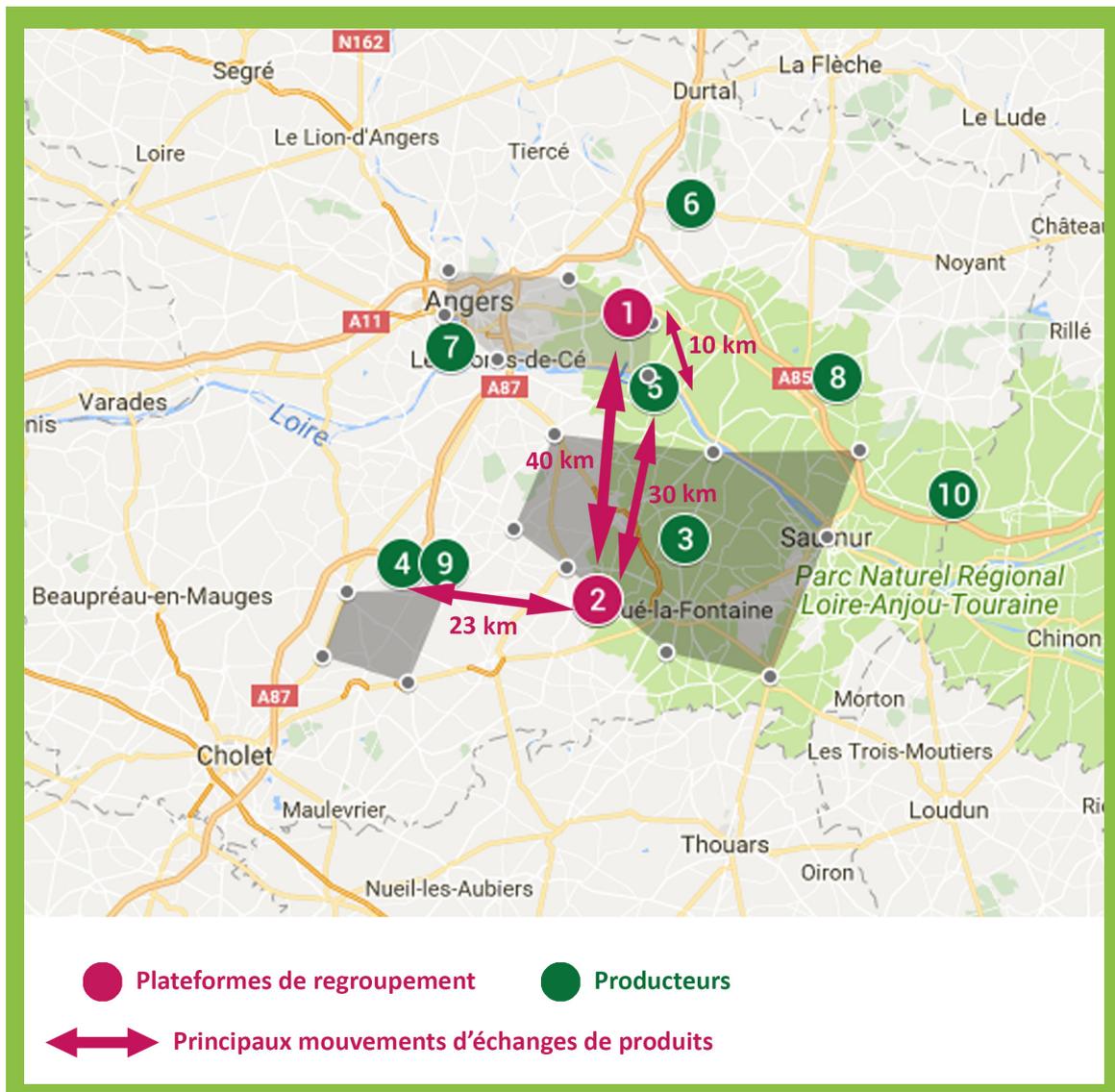


Figure 1. Localisation des producteurs et plateformes de regroupement logistique

Régulièrement des réunions s'organisent avec BLO, le PNR et l'Aspire pour analyser les résultats, faire le point sur le fonctionnement du dispositif et étudier les réajustements éventuellement nécessaires. BLO a ainsi revu intégralement son serveur internet de commande en 2016. De nombreuses améliorations ont été apportées notamment pour donner une meilleure lisibilité des offres aux établissements de RHD.

Cette nouvelle interface permet également d'échanger avec les établissements grâce à un système de messagerie interne. Du côté des producteurs, la nouvelle application se veut plus intuitive en vue d'améliorer les propositions faites aux établissements.

Au niveau logistique, plusieurs solutions ont été testées au cours de l'expérimentation notamment en ce qui concerne l'organisation de la livraison qui est un poste de coût important. Si sur le Saumurois l'ensemble des livraisons ont été réalisées par un chauffeur en insertion au sein d'Aspire, pour la tournée d'Angers, BLO a acheté un véhicule dédié aux livraisons. Plusieurs chauffeurs en insertion ont été sollicités pour assurer ce travail de livraison. En septembre 2016, BLO a décidé d'internaliser la livraison par un salarié de l'association.

II. Des ventes qui s'essouffent et une part de marché limitée

Nous allons à présent présenter l'évolution du volume d'activité de 2008 à 2017. La croissance du chiffre d'affaires du dispositif jusqu'en 2016 reflète l'extension de la zone de livraison. Les ventes ont ensuite tendance à diminuer depuis 2016 et la part de marché du dispositif reste faible.

Une croissance en trompe l'oeil

Entre 2008 et 2015, le chiffre d'affaires (courbe bleue de la Figure 2) connaît une progression encourageante mais qui est en réalité dictée par l'augmentation du nombre d'établissements servis (barres orange de la Figure 2), elle-même consécutive à l'extension de la zone d'expérimentation.

En 2016 le chiffre d'affaires atteint un palier puis décroît en 2017 malgré un nombre d'établissements servis sensiblement identique sur les 3 dernières années.

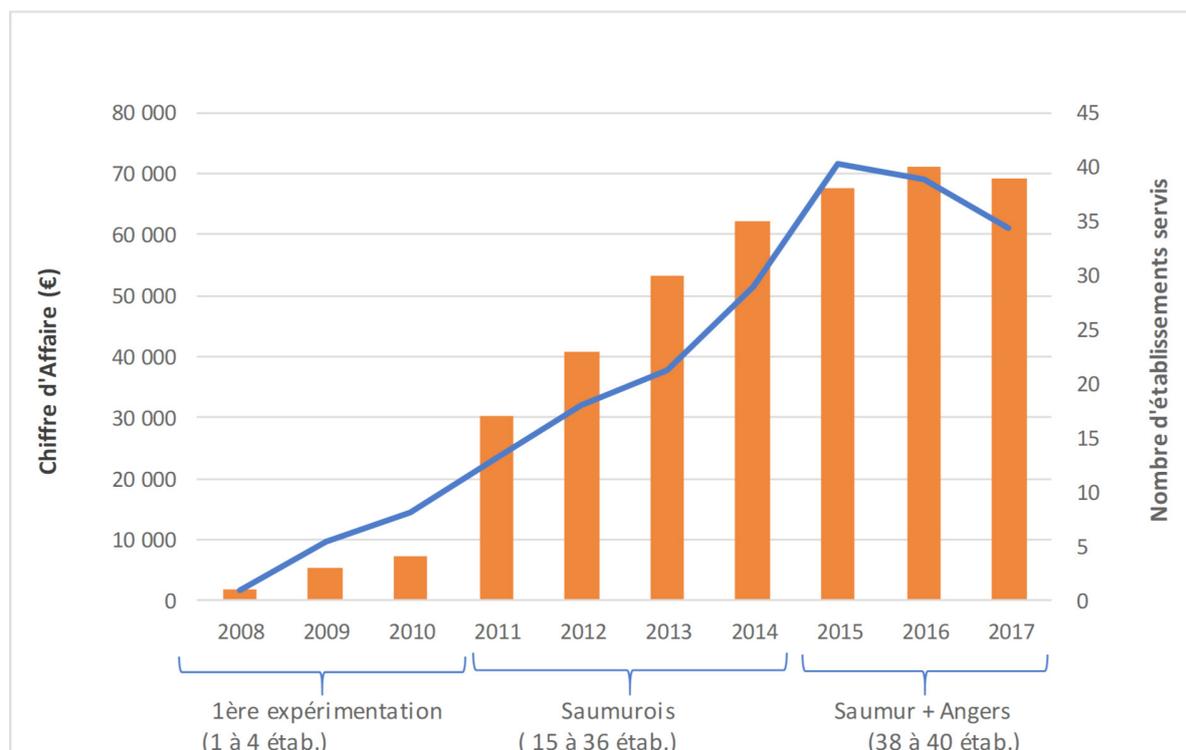


Figure 2. Évolution du dispositif RHD

(Les barres représentent le nombre d'établissements servis, la courbe retrace l'évolution du chiffre d'affaires réalisé)

La diminution des ventes observée en 2016 sur le Saumurois se poursuit en 2017. La croissance du secteur d'Angers ne permet pas de compenser cette baisse (Figure 3).

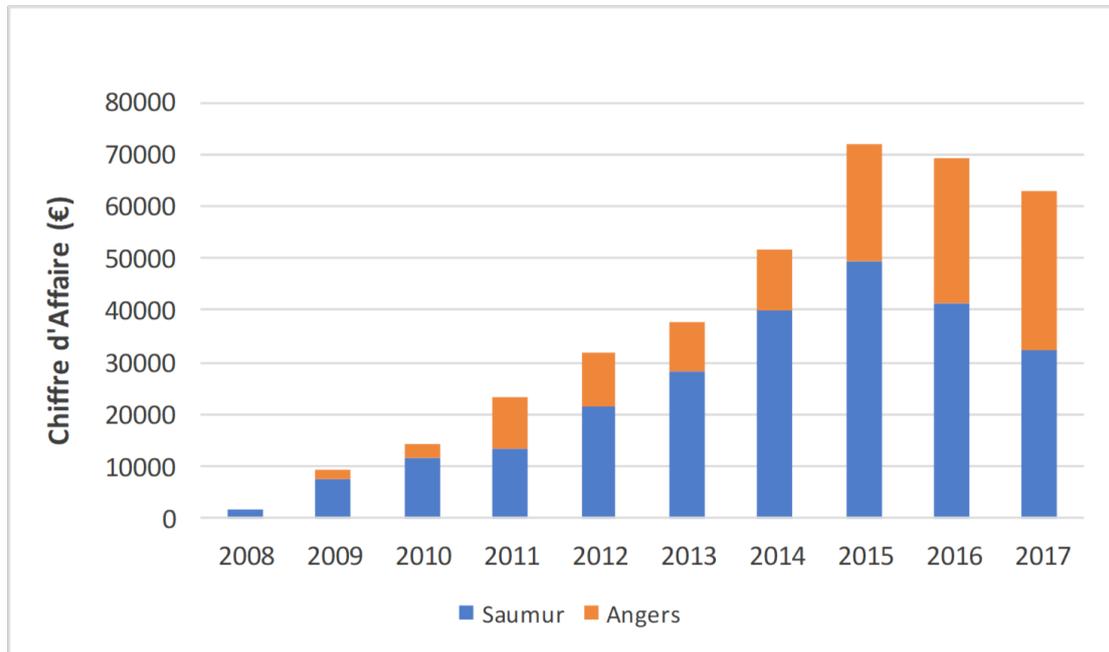


Figure 3. Évolution des ventes sur le Saumurois et Angers entre 2008 et 2017

De fait, le chiffre d'affaires moyen ne progresse guère. Après une croissance intéressante au début de l'expérimentation, le montant des ventes par établissements diminue de moitié et s'établit à moins de 2000 € par client en 2015 et avoisine 1500 € par client en 2017 (Figure 4).

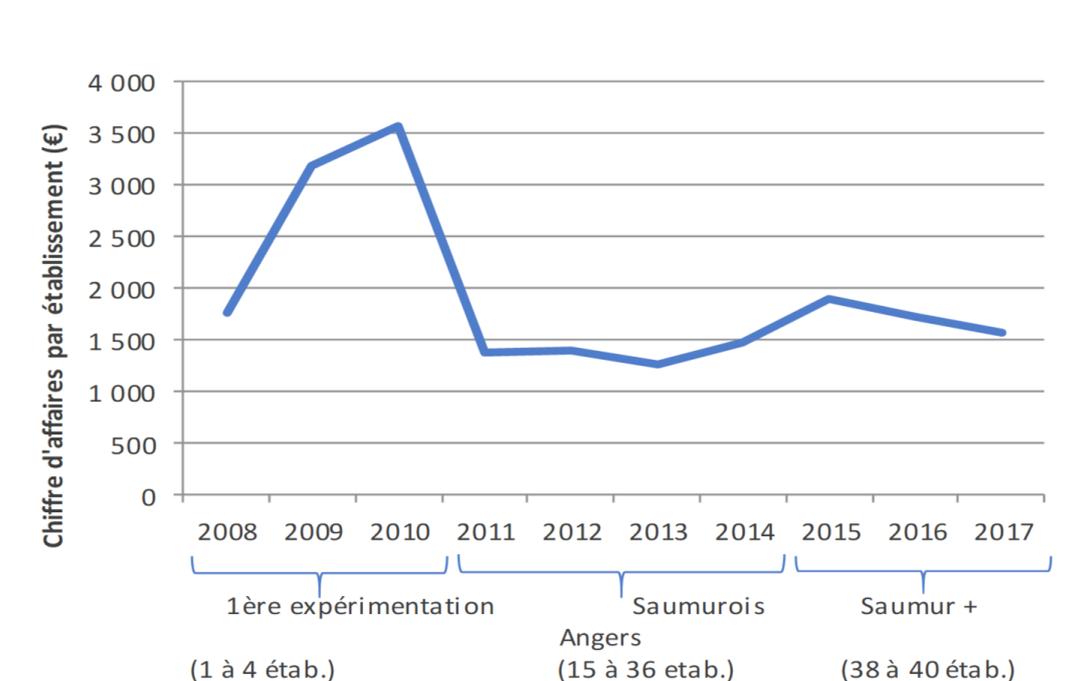


Figure 4. Évolution du montant moyen des ventes annuelles entre 2008 et 2017

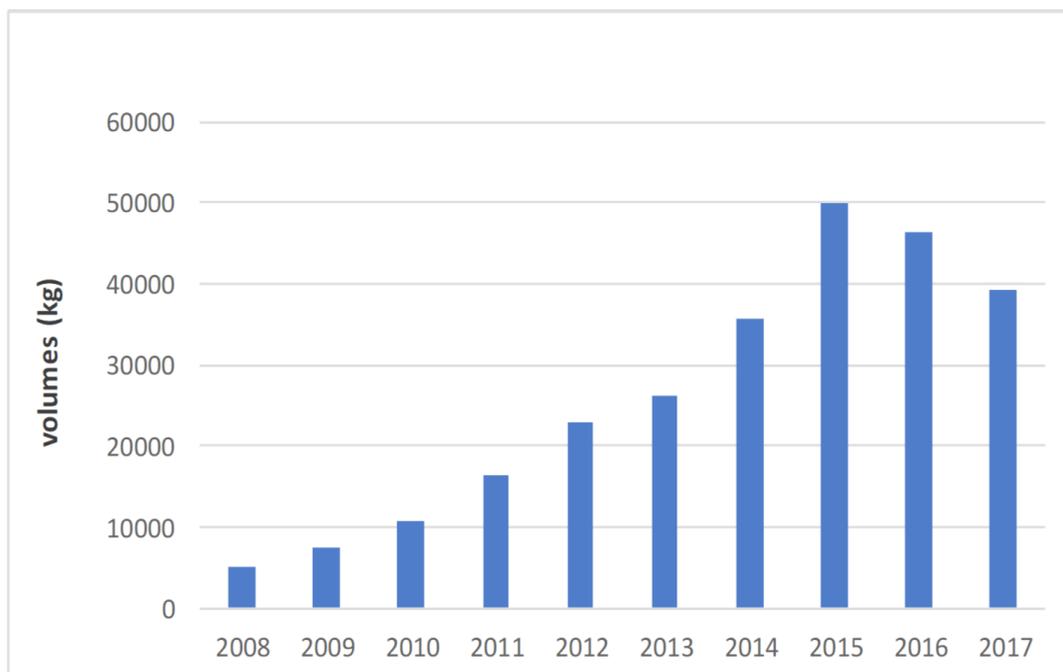


Figure 5. Évolution des ventes en volume entre 2008 et 2017

Une tendance à la baisse des ventes qui se confirme et s'accroît encore en 2017

Sur le Saumurois la courbe du chiffre d'affaires mensuel cumulé décroche fortement dès le début de l'année 2017, avec une diminution des commandes de l'ordre de 20 000 € par rapport à 2015. Il n'y a pas de rattrapage des ventes en cours d'année 2017. L'écart continue à se creuser en cours d'année. (Figure 6).

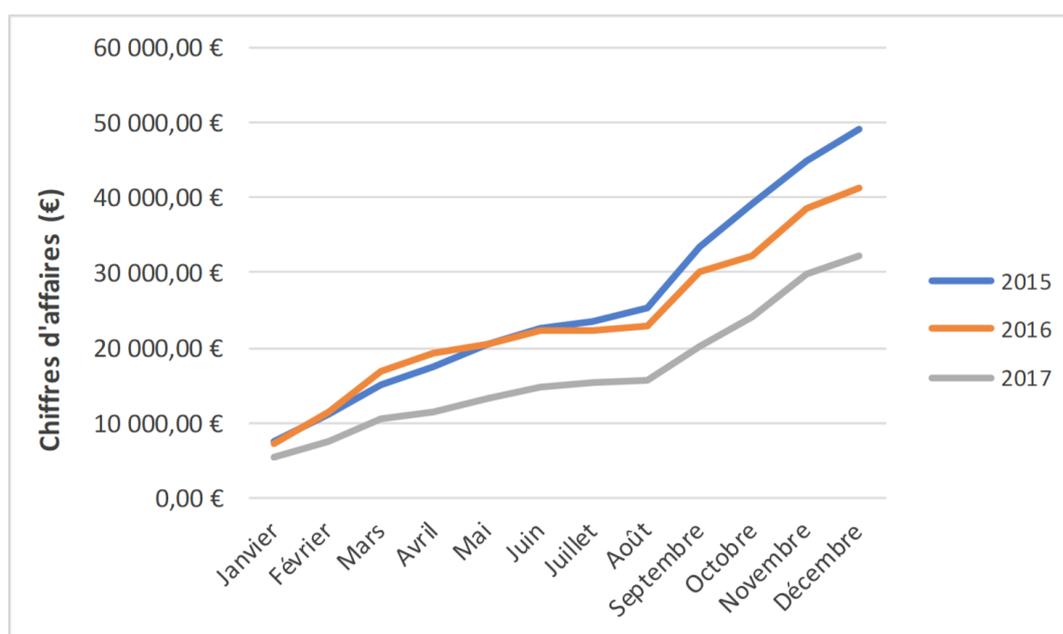


Figure 6. Évolution comparée du chiffre d'affaires mensuel cumulé dans le Saumurois en 2015, 2016 et 2017

Sur Angers, les ventes observées en 2017 restent sensiblement au même niveau qu'en 2016 autour de 30 000€. Après une reprise des achats très timide pour la rentrée de septembre 2017 les ventes qui ont augmenté en octobre et novembre ne compensent pas la baisse des achats enregistrée sur le Saumurois (Figure 7).

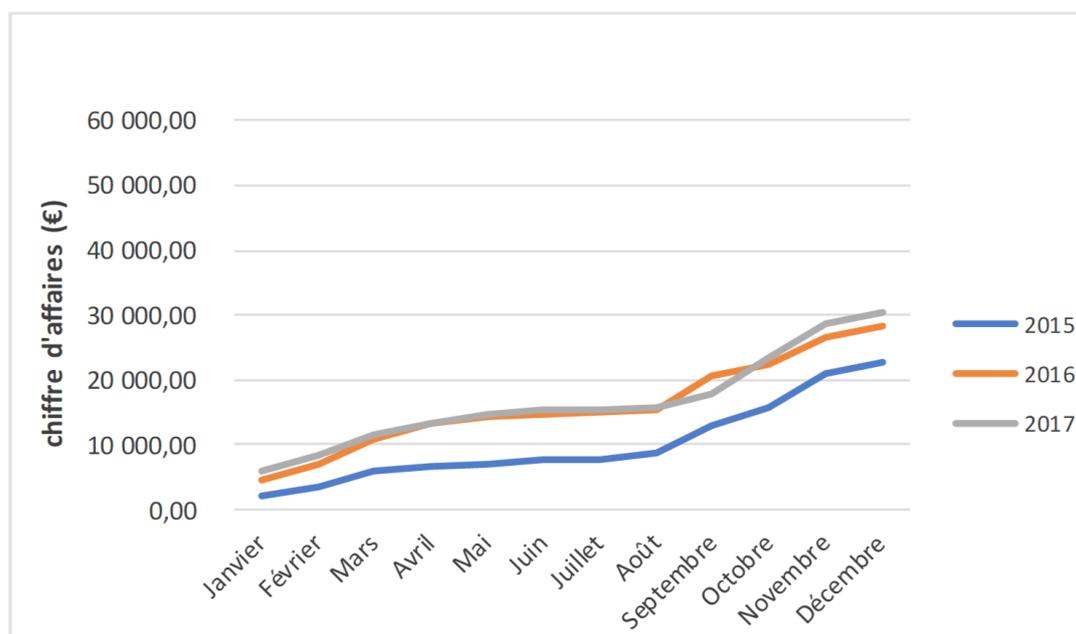


Figure 7. Évolution comparée du chiffre d'affaires mensuel cumulé sur Angers en 2015, 2016 et 2017

Cette évolution fait écho à une baisse du volume hebdomadaire moyen des commandes sur la période 2014-2017 (Tableau 1).

	2014	2015	2016	2017
Nombre d'établissements ayant passé au moins une commande	35	37	40	39
Chiffre d'affaires hebdomadaire moyen (€)	1009	1 354	1351	1174

Tableau 1. Évolution comparée des ventes hebdomadaires de 2014 à 2017

Après avoir progressé, le nombre d'établissements tend à se stabiliser autour d'une quarantaine d'établissements ayant passé au moins une commande au cours de l'année.

Le montant du chiffre d'affaires hebdomadaire moyen, après avoir atteint un palier en 2015 et 2016 chute de 13% en 2017. Cette baisse des achats s'observe sur la quasi-totalité des établissements entre 2016 et 2017.

Une enquête succincte réalisée au printemps 2017 auprès de quelques établissements ne nous a pas permis d'identifier d'éléments explicatifs clairs à cette tendance. Il semblerait toutefois que la diminution des achats ne soit pas liée au prix et ou à la qualité des produits, mais plutôt à des changements et réorganisations au niveau des établissements (arrêts maladies, moins de temps disponible...). Aux dires des acheteurs interrogés, il ne semble pas y avoir de concurrence sur le territoire avec d'autres fournisseurs (grossistes fruits et légumes ou structures proposant d'autres produits biologiques (fromages, viande...)).

Une part de marché limitée

L'ensemble du département du Maine-et-Loire compte, en 2017, 56 lycées⁶, 92 collèges⁷ et 687 écoles primaires⁸. Si l'on considère uniquement les établissements situés dans la zone d'activité du dispositif d'approvisionnement, 11 % y ont pris part. Les lycées et les collèges se sont montrés plus réceptifs que les écoles primaires. Sur l'agglomération d'Angers les écoles primaires sont principalement gérées par la cuisine centrale de l'EPARC. Pour Saumur, les écoles primaires sont en gestion avec API Restauration.

	Établissements scolaires sur la zone de livraison	Établissements adhérents	%
Lycées	42	9	21
Collèges	44	7	16
Écoles primaires	172	12	7
Ensemble	258	28	11

Tableau 2. Part de marché en termes d'établissements servis

En termes de nombre de repas servis, les établissements adhérents regroupent 11 à 12 000 convives et sont ouverts en moyenne 180 jours par an. Il est possible d'estimer grossièrement la part de marché du dispositif au sein des approvisionnements en fruits et légumes des établissements adhérents : celle-ci est située entre 5 et 10 %. Si ce chiffre n'est pas complètement négligeable et témoigne de la réelle visibilité du dispositif d'approvisionnement en bio local, il reste néanmoins faible. Rapporté à la proportion des établissements servis du tableau 1, il ramène la part de marché du dispositif à environ un pour cent.

Une restauration médico-sociale peu réceptive

Le secteur de la restauration médico-sociale avait été identifié dès 2013 comme un marché potentiel intéressant, susceptible d'accroître les débouchés, notamment estivaux quand la restauration scolaire est fermée, puisqu'il assure deux repas par jour, 7 jours sur 7 et 365 jours par an.

Une étude a été réalisée en 2015 et complétée au printemps 2016 pour connaître les sources d'approvisionnements de ces établissements. Malgré de nombreuses relances, il fut très difficile d'obtenir l'oreille des établissements sur cette thématique et le taux de retour des enquêtes a été très faible. La problématique du prix et la priorité donnée au soin médical passent avant le contenu des assiettes des résidents et ou des malades.

Des livraisons ont cependant démarré auprès de trois établissements pilotes (Ehpad). Après un changement du responsable de restauration puis du directeur de l'établissement qui avait voulu mettre en place une restauration de qualité, les approvisionnements se sont effondrés en 2017.

⁶ <http://annuaire-ec.ac-nantes.fr/>, consulté le 5 décembre 2017.

⁷ http://www.education.gouv.fr/acce_public/search.php, consulté le 5 décembre 2017.

⁸ <http://www.ia49.ac-nantes.fr/l-education-nationale-dans-le-49/cartographie/>, consulté le 5 décembre 2017.

III. Un problème d'échelle des commandes

Le prix moyen du kilo, tous produits confondus, se situe aux alentours de 1,50 € (Tableau 3). Ce prix est assez proche de ce que les producteurs de BLO obtiennent avec leurs gros clients ; il suppose une échelle de vente élevée et des coûts de gestion assez faibles pour que l'activité soit rentable. Ce prix s'est apprécié un peu en 2016-2017 probablement sous l'influence des mauvaises conditions climatiques qui ont affecté l'offre et ont entraîné une hausse des prix notamment sur la pomme de terre, produit fréquemment commandé par les établissements. C'est donc un effet de composition et non une inflation.

	2014	2015	2016	2017
Ensemble	1,45	1,45	1,49	1,59

Tableau 3. Prix unitaire du kg de produits écoulé par BLO en RHD (€/kg)

Cette valorisation réduite (qui est propre aux fruits et légumes en général) ne permet guère en tous cas de dégager de marges de manœuvre pour absorber les coûts logistiques, sauf à travailler sur de gros volumes à même de générer des économies d'échelle. Or c'est là que le bât blesse : les volumes d'achats restent faibles et ne suffisent pas à constituer un débouché rémunérateur pour les producteurs.

Des volumes d'achats faibles

Les volumes d'achats sont faibles. Pour les « gros établissements » (plus de 900 couverts/jour), le maximum de commande observé a été de 8 000 € par an, mais la moyenne tourne plutôt autour de 4 000 € par an. Seuls cinq des 40 établissements livrés dépassent cette somme.

Les établissements semblent arriver à un volume maximum de commande assez rapidement. Si l'on reconstitue en indice la progression des achats de chaque établissement, la valeur 100 correspond au maximum observé des achats, l'indice moyen montre un maximum l'année qui suit l'entrée dans le dispositif (Figure 8).

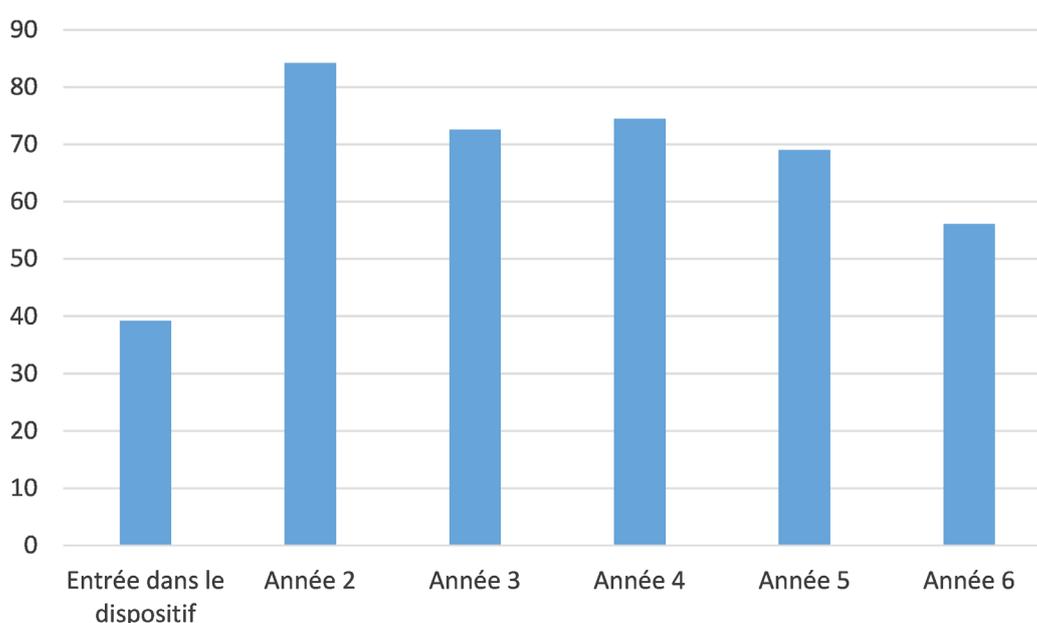


Figure 8. Évolution des achats en indice

Il n'est pas anormal que, pour un établissement, ou un groupe d'établissements donnés, les ventes n'augmentent pas dès lors que la demande est saturée, sauf à espérer que les effectifs de convives augmentent. Mais cette évolution de l'indice en cloche interroge car elle traduit une détérioration de la relation avec le client. Est-elle spécifique au dispositif de BLO ou bien s'observe-t-elle ailleurs ? De nouveaux travaux de recherche sur d'autres terrains permettraient de traiter cette question.

En outre, de grosses variations (de plus de 20 %, des achats d'une année à l'autre) peuvent être observées pour un même établissement laissant à penser que les achats dépendent de la motivation du cuisinier, du gestionnaire, voire de la personne en charge de passer les commandes.

L'atomisation des ventes est une autre source de difficultés. De fait, plus d'un tiers des commandes hebdomadaires sont inférieures à 40 €, ce qui permet difficilement d'envisager de rentabiliser le temps de préparation des commandes et de livraison. Seulement 16 % des commandes sont supérieures à 200 € (Figure 9).

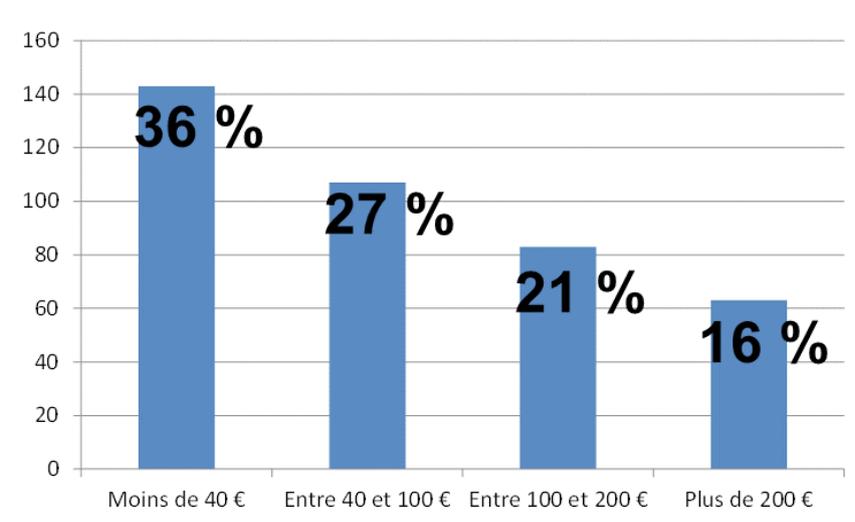


Figure 9. Répartition des ventes hebdomadaires par classes de taille

La hausse du chiffre d'affaires par client et par livraison est un facteur de gain d'efficacité pour cette filière en recherche de rentabilité et constitue un enjeu important. Elle permettrait en effet de mieux amortir les coûts quasi-fixes de livraison et de transaction.

Des débouchés très réduits pour les producteurs

Au bout de 10 années d'expérimentation, ce sont 260 t de fruits et légumes biologiques frais locaux qui ont été distribués par le dispositif mis en place en direct vers les établissements. Ces débouchés en restauration collective pour les producteurs représentent à ce jour moins de 5 % de leur activité. Alors que les ventes sur les autres marchés (expédition, magasins, vente à la ferme...) ont progressé de plus de 20 % chaque année, le secteur de la restauration collective présente une croissance très inférieure.

Pour l'association Bio Loire Océan en 2016, l'activité de livraison des établissements scolaires représentait 1,5 % de l'activité de l'association contre 2,1 % en 2015. Les producteurs de BLO les plus militants et les plus engagés dans le dispositif, y réalisent moins de 5 % de leur activité.

La restauration collective offre certes de nouveaux débouchés aux producteurs mais ce sont pour le moment de tout petits marchés au regard de la capacité de production locale. Sur les deux territoires

d'étude, les achats annuels maximums observés au cours de ces années d'expérimentation sont de 13 t de pommes de terre et 12 t de carotte, 3,5 t de poireau, 1,4 t de céleri, 200 colis de salades (soit 2 400 salades), 1,4 t de betterave. Compte tenu des rendements en agriculture biologique, les surfaces nécessaires pour répondre à ces demandes (inférieures à 30 t) sont de 1 à 1,5 ha de surface légumière et environ 0,20 ha de verger (pour disposer de 6,8 t de pommes). À elle seule, BLO dispose d'environ 320 ha de productions légumières et plus de 200 ha de vergers.

Ainsi, même si les commandes représentent une charge significative pour les établissements de restauration, il faut les relativiser par rapport aux capacités de production.

Prenons l'exemple d'un producteur de salades qui va en produire de mars à octobre pour des grossistes. Sa capacité de production s'élève généralement à quatre palettes par jour en moyenne, six jours par semaine. Sachant qu'une palette contient 600 salades, sa capacité de production est donc de 2400 salades par jour, soit le total des salades livrées sur un an à la RHD par le dispositif... Les plus grosses commandes de salades depuis 2011 (collèges ou lycées de plus de 900 couverts) n'ont jamais dépassé 5 colis soit 60 salades par semaine...

Autre exemple, en septembre 2017, un lycée a commandé deux bottes de carotte. Une autre fois, c'est une école qui a commandé « un kilo de rutabaga ». Ces commandes de réassort, qui se comprennent, sont décourageantes pour des producteurs engagés dans un circuit court très contraignant sur le plan logistique et finalement peu rémunérateur.

Les grosses cuisines centrales gèrent quant à elles (par appel d'offres) de plus gros volumes, ce qui est un point fort. Cependant, pour les légumes frais, elles ne disposent pas de légumeries pour laver, éplucher et couper les légumes bruts. Elles utilisent majoritairement des produits déjà transformés⁹ et ne constituent pas un débouché pour les produits bruts locaux en circuit court (hormis les pommes).

Développer le marché est toutefois possible : près de 90 % des établissements scolaires du Saumurois et du territoire d'Angers-Loire-Métropole ont souhaité rester à l'écart du dispositif et constituent donc des partenaires potentiels. Il reste à trouver les clés pour développer la filière locale.

Des coûts logistiques élevés au regard des débouchés

Si l'on regarde les coûts supportés par le dispositif (le recrutement d'un chargé de mission, la location de frigo, les prestations logistiques (préparation des commandes, étiquetage des colis, agréage, livraisons...), l'amortissement de l'outil informatique et du véhicule ainsi que quelques supports de communication (plaquettes, affiches...)) le budget de l'action s'élève à minima à 60 000 € pour un chiffre d'affaires total de l'ordre de 70 000 € (maximum observé en 2015).

En l'absence d'aides publiques, pour amortir les coûts fixes ou quasi-fixes sur le volume d'activité actuel, il faudrait doubler le prix des produits pour rétablir la rentabilité de la filière (en supposant les volumes de vente inchangés), ce qui aurait à l'évidence un effet négatif sur les commandes.

⁹ Voir : Abadie Marion, Morvan Cécile et Ronan Le Velly, 2017. Enquête sur 6 légumeries en Pays de la Loire - Document de synthèse : Analyses et enseignements transversaux. Rapport du projet Claaq, Bio Loire Océan, Montpellier SupAgro, 10 p. <http://www.bioloireocean.bio/actualites/synthese-legumeries-pays-de-la-loire>

Une organisation logistique ne convenant pas aux établissements de RHD

L'adéquation du dispositif RHD aux contraintes des établissements de RHD se heurte en pratique aux méthodes de travail de beaucoup d'entre eux, qu'il s'agisse du mode de gestion des commandes ou de l'organisation des livraisons.

Nombre d'établissements estiment en effet qu'un seul jour de commande n'est pas suffisant. De plus certains restaurants ne disposent pas de connexion internet et ne sont pas à même de passer commande en ligne. Beaucoup d'établissements préfèrent passer des commandes par téléphone quand ils le souhaitent.

Or ces prestations de service qui sont effectivement proposées par les grossistes spécialisés ne peuvent pas être envisagées par une association de producteurs fonctionnant en circuit court, sauf à encore augmenter les coûts de gestion.

Ensuite, les établissements veulent tous être livrés le matin entre 7 h et 10 h 30. De plus, beaucoup souhaiteraient être livrés le lendemain de la commande ou à J+2. Compte tenu de l'organisation (les produits sont cueillis et préparés à la demande pour une meilleure fraîcheur) et compte tenu des délais de réception pour le regroupement de la marchandise, cela ne peut pas être envisagé dans notre fonctionnement.

Il convient d'ajouter que certains établissements disposent de volumes de stockage limités et souhaiteraient être livrés deux fois par semaine. Là encore, pour des raisons de surcoût logistique qu'engendrerait le doublement des tournées, celui-ci n'est pas envisageable.

IV. La saisonnalité des productions peu en phase avec la programmation des achats des restaurants collectifs

Le marché de la restauration collective est marqué par une forte saisonnalité de la demande liée aux vacances scolaires. De son côté, l'offre de produits biologiques locaux possède son propre calendrier, en phase avec les cycles naturels qu'elle promeut. Ces deux temporalités ne concordent pas.

Un marché marqué par une forte saisonnalité de la demande

La saisonnalité des achats des restaurants est très forte : les besoins des établissements varient en fonction des congés scolaires. Une chute des ventes est ainsi observée lors de chaque période de vacances. Les ventes connaissent une baisse marquée d'avril à septembre (figure 10).

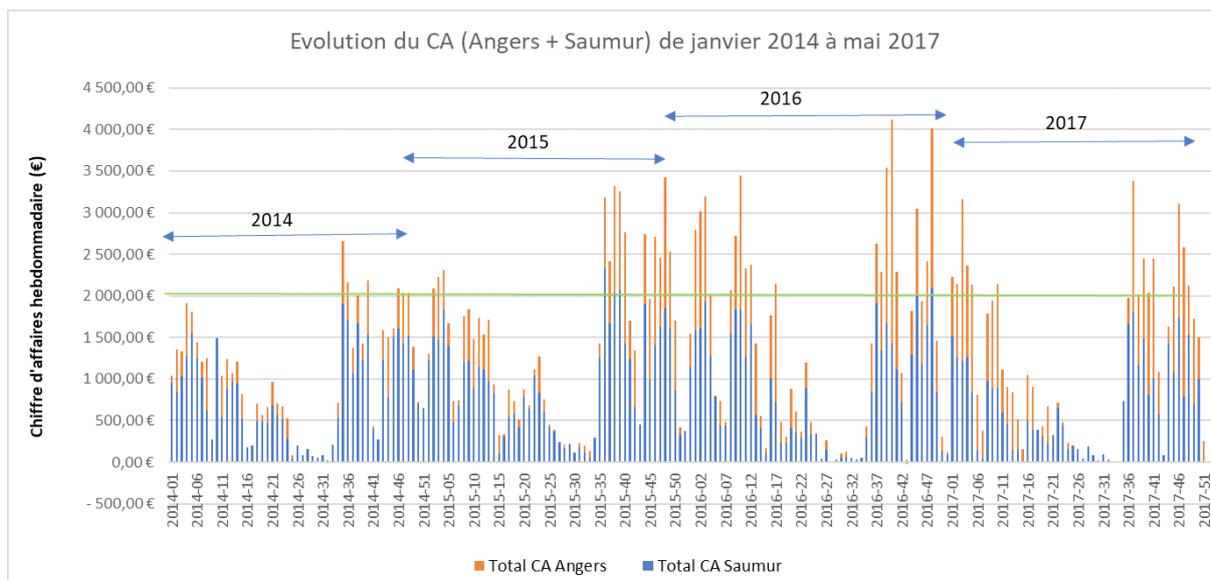


Figure 10. Saisonnalité des ventes 2014-2015-2016-2017

Malgré quelques Ehpad et quelques centres de loisirs, les volumes écoulés restent extrêmement faibles, notamment en juillet et août (Figure 11).

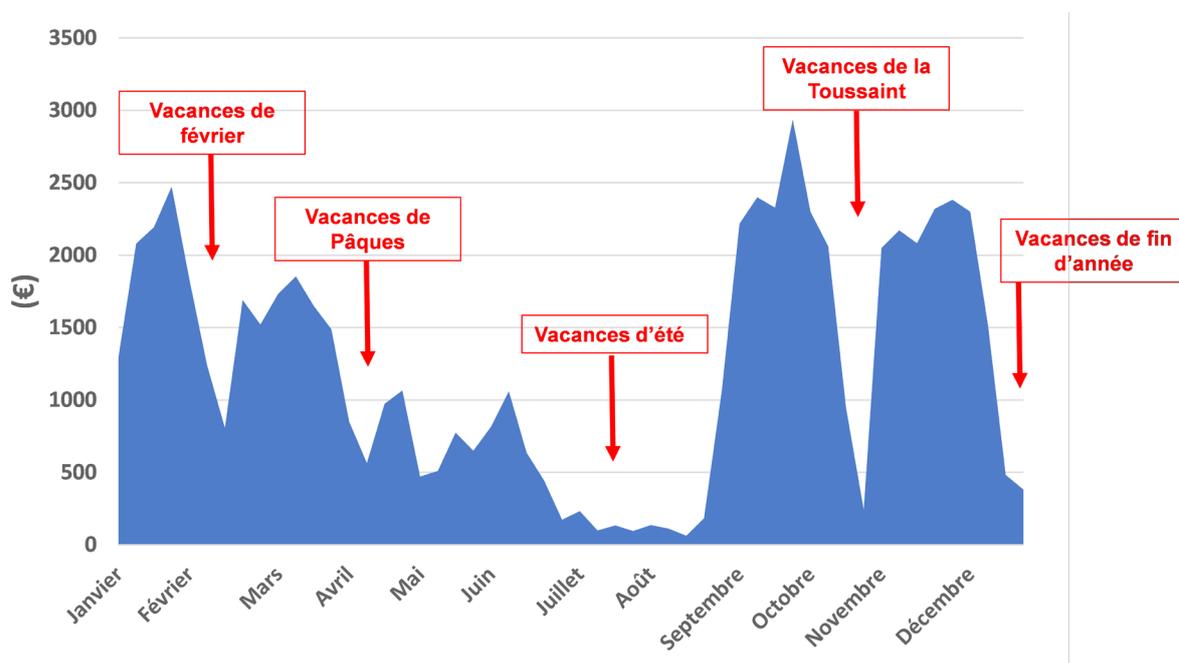


Figure 11. Chiffre d'affaires moyen

Un problème de composition des achats au regard de la saisonnalité de la production

Certains fruits et légumes sont fortement soumis aux contraintes de saisonnalité non seulement car ils ne poussent qu'à certaines périodes, mais aussi car ils se conservent peu de temps. Il convient dans cette optique de dissocier deux grandes catégories de produits : les fruits et légumes « à cycle continu » (courgettes, tomates, concombre) puis ceux dits « de conservation » (pomme, pomme de terre, carotte).

En ce qui concerne les premiers (les produits de la gamme ratatouille : courgettes, aubergine, tomates, concombre...), dans les Pays-de-la-Loire, l'approvisionnement des restaurants, et plus particulièrement des grosses unités, est temporellement impossible.

Deux exemples suffisent à illustrer le propos :

- Pour disposer de 500 kg de courgettes au 30 mai

Alors que les plantes sont à 20 % de leur productivité, le producteur devra mettre en place 7 500 pieds de courgettes. Lorsque les courgettes arriveront en pleine production au 1er juillet le producteur récoltera 2 250 kg de courgette chaque jour jusqu'au 15 août environ alors que les établissements seront fermés !

- Pour obtenir 1 400 concombres au 8 septembre

Il aurait fallu avoir planté 2 000 pieds de concombre au mois de juin. Le producteur ne peut raisonner sa production uniquement sur la demande particulière de tel ou tel restaurant ou outil de transformation. La mise en place de productions est coûteuse et suppose que le producteur ait identifié son débouché au préalable. De plus en septembre les plantations de concombre se trouvent en fin de cycle, leur qualité diminue et la priorité est alors donnée aux acheteurs réguliers.

Pour ces variétés, il est donc très difficilement envisageable de proposer des volumes importants. La planification y est très difficile à mettre en œuvre compte tenu de la période et du cycle de production des cultures.

Par contre, en Pays-de-la-Loire, sur la gamme « phare » des produits du bassin, à savoir pomme de terre, carotte et pommes, la production est largement capable de répondre aux besoins de la restauration collective quelle que soit sa taille sur la période septembre à mars. Ces produits peuvent être sans aucune difficulté planifiés sur des tonnages de plusieurs dizaines de tonnes.

Néanmoins, il importe de rappeler ici que des produits comme la carotte et la pomme de terre ont aussi une saison optimale de consommation : à partir d'avril les carottes recommencent leur cycle de reproduction et ne sont plus commercialisables, idem pour les pommes de terre qui malgré une conservation au froid ont tendance à « redémarrer » (apparition de petits bourgeons sur les tubercules) vers les mois d'avril-mai.

Un décalage entre la saisonnalité des productions et la demande de diversité des établissements

Les appels d'offres sont souvent considérés du point de vue de leurs vertus structurantes pour des organisations de producteurs : ils correspondent à un engagement dans la durée des collectivités, donnent de la visibilité aux producteurs et procurent à ces derniers les moyens de planifier leurs produits.

Ceci suppose cependant que les appels d'offres aient été bien réfléchis et construits notamment en prenant en compte la saisonnalité des productions locales. Malheureusement à ce jour ces appels d'offres ne prennent que partiellement en compte la saisonnalité. En carotte, par exemple, ils peuvent concerner un tonnage de 10 t répartis sur les mois de septembre à juin sans précision du volume mensuel. Or, BLO ne peut s'engager sur de la carotte sur la période s'étendant des mois d'avril-mai à la mi-juin car les carottes peuvent présenter des problèmes de qualité liés à la physiologie de la plante (la carotte étant une plante bisannuelle, elle repart en végétation dès le mois d'avril pour entamer un nouveau cycle qui permettra la production des graines).

Plus largement, beaucoup d'établissements reprochent au dispositif un manque de diversité des produits offerts, notamment au printemps alors que les grossistes proposent de leur côté des courgettes, des tomates, des concombres... dès les premiers beaux jours.

Cette diversité de l'offre à tout moment de l'année est inenvisageable pour une organisation de producteurs régionaux fortement engagée en matière de développement durable. La production en contre-saison est par exemple exclue, non seulement compte tenu de l'ancrage géographique de BLO, mais aussi des contraintes écologiques que s'imposent les producteurs. Le cahier des charges BLO interdit par exemple le chauffage des serres ; par conséquent les plantations dans les serres s'effectuent à partir de mars, respect du climat local oblige. Il n'est donc pas possible aux producteurs de BLO de récolter des tomates avant le 15 juin, alors que les établissements en voudraient depuis le 15 mars.

L'ancrage géographique de BLO a une autre conséquence, celle de l'exposition commune aux risques climatiques ou sanitaires. Un groupement de producteurs régional est tributaire de conditions pédoclimatiques régionales (plus ou moins homogènes). Le système des appels d'offres peut dès lors être très compliqué à tenir lors d'événements climatiques majeurs. L'année 2016 en fournit un exemple éloquent : certains producteurs ont récolté seulement le dixième des pommes de terre d'une année normale à la suite d'une maladie ayant touché les plantes au printemps. Si l'association s'était engagée sur un marché, elle n'aurait donc pas été en mesure de le fournir car Bio Loire Océan, qui n'est pas un grossiste, ne fait pas d'achat-revente.

Une demande finalement concentrée sur quelques familles de produits

Face à des établissements qui recherchent de la diversité dans les produits à servir, l'intérêt du collectif de producteurs est de proposer une large gamme d'une vingtaine de références chaque semaine. Les tableaux ci-dessous illustrent la gamme variétale proposée sur plusieurs semaines de l'année 2017 et le nombre de références commandées.

		Exemple de semaines - 2017									
SAUMUR		3	4	11	20	24	36	37	38	39	40
Nb espèces proposés à la vente		22	23	19	12	10	24	22	26	25	27
Nb espèces commandés		15	16	13	9	8	22	16	16	24	23

		Exemple de semaines - 2017									
ANGERS		3	4	11	20	24	36	37	38	39	40
Nb espèces proposés à la vente		25	26	20	12	16	11	14	16	18	21
Nb espèces commandés		22	22	19	8	7	6	11	12	15	12

Tableau 4. Gamme variétale proposée en 2017 et nombre de références commandées

Pourtant, malgré une large gamme de légumes proposés, les commandes se concentrent généralement sur quelques références. En 2016-2017, carottes, pommes de terre et pommes représentent à elles seules près de 60 % des ventes. Avec les poireaux et les courges, on atteint 70 % du total des ventes (Figure 12).

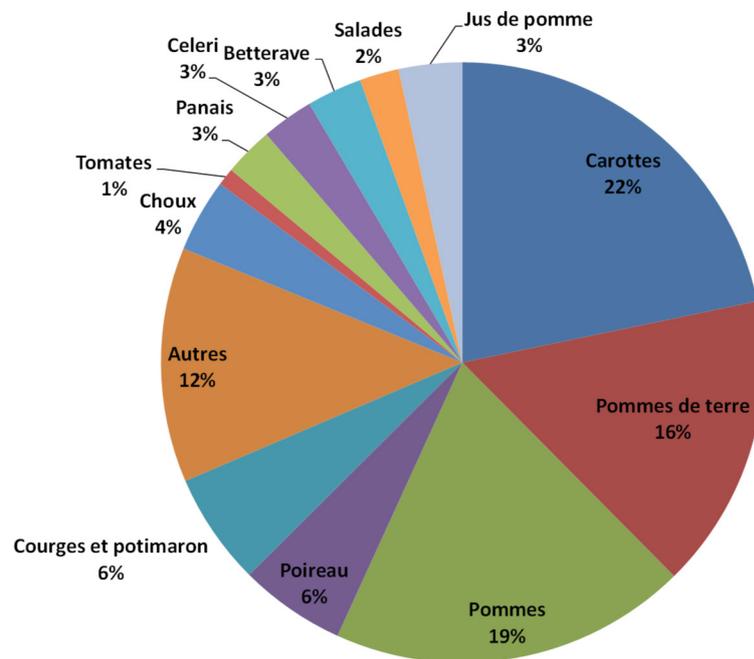


Figure 12. Répartition du chiffre d'affaires RHD par famille de produits (septembre 2016-mars 2017)

Cette concentration des achats sur quelques variétés se retrouve chaque année, même si les problèmes rencontrés par la production de pommes de terre en 2016 l'ont fait rétrograder derrière les pommes (Tableau 5).

	Sept 14 - mars 15	Sept. 15 - mars 16	Sept. 16 - mars 17	Moyenne
Carottes	10 221 €	13 521 €	11 713 €	11 818 €
Pommes de terre	9 403 €	12 055 €	8 557 €	10 005 €
Pommes	6 629 €	12 423 €	10 353 €	9 802 €
Poireau	4 225 €	5 362 €	3 074 €	4 220 €
Courges et potimaron	2 012 €	3 022 €	3 261 €	2 765 €
Autres	6 575 €	8 402 €	6 818 €	7 265 €
Choux	1 713 €	1 668 €	2 129 €	1 837 €
Tomates	1 399 €	1 731 €	506 €	1 212 €
Panais	1 380 €	1 308 €	1 431 €	1 373 €
Celeri	1 321 €	1 770 €	1 504 €	1 532 €
Betterave	1 115 €	1 838 €	1 599 €	1 517 €
Salades	899 €	787 €	1 139 €	942 €
Jus de pomme	632 €	1 713 €	1 830 €	1 392 €
Total	47 449 €	65 534 €	52 938 €	55 307 €

Tableau 5. Évolution du chiffre d'affaires par famille de produits sur Angers et Saumur sur les périodes septembre à mars de 2014 à 2017 (en €)

La gestion de ces références multiples, génère de la complexité et est source d'erreurs tout en dégageant un chiffre d'affaires très limité. Les commandes s'apparentent davantage à de simples réassorts qu'à de réels volumes pour les producteurs.

Au total, c'est moins le manque de diversité des produits offerts qui est en cause que leur saisonnalité et les contraintes locales de production. Les grossistes proposent ces produits d'été toute l'année sans prendre en compte l'origine des produits, ce qu'un acteur comme BLO ne peut se permettre. Si les acheteurs veulent privilégier l'approvisionnement régional, ils doivent en tenir compte et éventuellement repenser la saisonnalité de leurs achats voire envisager une certaine solidarité vis-à-vis des aléas de la production. Mais ce dernier point est plus difficile à mettre en œuvre pour un chef de cantine, qui a besoin de prévisibilité, que pour un particulier (comme dans le système des Amap).

V. Conclusions et perspectives

Le bilan du dispositif RHD animé pendant 10 ans par BLO, le PNR Loire-Anjou-Touraine, Aspire et Angers-Loire-Métropole fait ressortir plusieurs enseignements :

- Un problème d'échelle des commandes marqué par des volumes d'achats faibles ne procurant que des débouchés réduits pour les producteurs et ne permettant pas d'amortir les coûts logistiques.
- Des difficultés liées au décalage entre la saisonnalité des productions locales et la demande des restaurants, concentrée sur quelques produits.
- Des difficultés liées à l'organisation logistique d'une filière en circuit court qui ne peut offrir les mêmes prestations que les grossistes spécialisés auxquels sont habitués les établissements.
- Le manque d'intérêt de la restauration médico-sociale qui, s'il freine le développement du marché, constitue aussi une déception par rapport aux enjeux de santé que recouvre l'approvisionnement en produits issus de l'agriculture biologique.

Le caractère générique de ces enseignements est questionnable. Tiré d'une expérience certes singulière mais inscrite dans la durée, le bilan présente une certaine solidité. En attendant d'être confronté à d'autres initiatives à une échelle plus large, il met en exergue les besoins importants de structuration de cette filière en racontant l'histoire d'une offre et d'une demande qui ne se sont pas rencontrées. Il pose également des questions plus générales, qui pourraient faire l'objet d'approfondissements à travers des recherches futures.

L'histoire d'une offre et d'une demande qui ne se seront pas rencontrées

Dix années d'expérimentation ont amené les producteurs de BLO à un constat d'échec relatif. Malgré l'envie de l'association et des partenaires financeurs dans cette action visant à développer un approvisionnement pour une alimentation locale de qualité en restauration collective, cette démarche ne semble pas trouver suffisamment d'écho auprès des établissements. La proportion des cuisiniers motivés par un approvisionnement en fruits et légumes biologiques locaux est restée faible. Malgré l'énergie déployée pour rendre cette action lisible et contribuer à développer ce marché, les freins demeurent trop nombreux. Les producteurs de Bio Loire Océan ont donc décidé de mettre un point final à cette action collective territorialisée, en particulier faute de rentabilité économique.

Cette dernière constitue l'un des trois piliers du développement durable et la dépendance aux subventions n'était pas acceptable à long terme pour les porteurs du projet.

Si du côté de l'offre, c'est-à-dire du côté des producteurs, il y avait une volonté affichée de participer à un projet à fort enjeu (introduire des produits issus de l'agriculture biologique locale dans les assiettes des convives) il n'a pas été porté par une demande symétrique de la part des établissements et surtout des services de restauration de ces établissements ; ces derniers se sont, pour la plupart, retrouvés dans la posture de subir, dans leurs pratiques, ces produits nouveaux venus (remise en cause de pratiques bien rodées de fonctionnement). Dans ce contexte, les acheteurs réellement engagés ont montré que c'était possible mais ont été trop peu nombreux pour entraîner un réel effet de volume pour la production. Malgré la volonté politique des élus mais également des producteurs, les établissements restent décideurs de leurs approvisionnements. Cela pose la question des incitations que reçoivent les acheteurs et des moyens qui leur sont attribués. Cela pose aussi celle de l'adaptation à de nouvelles pratiques, qui inclut de facto la nécessité d'un engagement fort dans un projet. Engager les parties prenantes des filières de la RHD dans le projet collectif (notamment et surtout les cuisiniers), impliquer chacun dans la co-construction de ce projet et dans sa gouvernance, constituent probablement des conditions nécessaires à la réussite.

Une filière ligérienne qui reste à structurer

Le développement de la filière pose une double question de structuration de la filière. Sur un plan horizontal, d'abord, au niveau des producteurs : la coordination et la planification sont source d'efficacité logistique et de sécurisation des approvisionnements de l'aval de la filière. Bio-Loire-Océan offre de ce point de vue un bon exemple de ce qui peut être réalisé entre des producteurs locaux indépendants. Le regroupement des offres individuelles est de nature à rassurer l'aval de filière quant à la disponibilité des produits et il est la condition de la planification avec l'acheteur principal des productions à mettre en œuvre.

D'un point de vue vertical, la réflexion doit engager les partenaires des producteurs : légumeries, transporteurs et restaurants. Ici deux logiques se font face : l'une, marchande, concerne les premiers maillons de la filière alors que le dernier maillon, la restauration, est dans une logique de prix administrés.

Une structuration durable de la filière suppose donc de sortir du cadre restrictif de relations verticales régies par le marché et se comprend au contraire dans le cadre d'une logique d'économie sociale et solidaire : elle suppose de partir des prix tolérés par l'aval et de répartir équitablement la valeur ajoutée entre les différents maillons de l'amont en assurant à ces derniers une rémunération juste.

Le projet ne doit pas pour autant être définitivement abandonné ; l'agriculture biologique telle que la promeuvent des organisations régionales de la bio comme l'association Bio Loire Océan, est souvent mise en avant par les citoyens et politiques pour son caractère durable¹⁰ dans son engagement à servir les intérêts de la société : en termes d'occupation du territoire, de préservation de son environnement mais également en tant que fournisseurs d'aliments sains pour tous. Mais cette expérience nous a montré qu'il y a loin de la volonté à la pérennisation de filières dédiées. Il convient notamment de penser la co-construction et le management de ces projets collectifs. Faire le choix de la planification et de la contractualisation est par exemple un passage obligé pour en assurer la réussite pour éviter de prendre des risques qui conduisent inéluctablement à l'échec des uns ou des autres.

¹⁰ Dufeu I, Duchaine S, Mc Namara T., Morvan C. (2016), L'agriculture biologique contribue-t-elle au bien-être ? *Éthique et économie/Ethics and Economics*, 13 (1), 39-57

Comment maîtriser les coûts dans la chaîne logistique ?

Un problème récurrent semble lié aux difficultés à concevoir une chaîne logistique viable économiquement. Les livraisons de chaque type de produit alimentaire sont généralement limitées et ne permettent pas d'amortir les coûts du transport et de la logistique en l'absence de mutualisation, surtout pour des produits à faibles prix comme les fruits et légumes. Les coûts de gestion des contrats (coûts de transaction) sont par ailleurs en grande partie des coûts fixes et rendent donc souhaitable une hausse d'échelle des commandes. Il conviendrait d'évaluer les seuils de rentabilité en prenant en compte le fait que les coûts de livraison sont quasi-fixes : ils varient en fonction du nombre de km parcourus, moins en fonction du volume transporté. Selon les cas que nous avons rencontrés, les coûts de livraison et logistique sont estimés à des niveaux très variables : de 4,4 à 25 % du chiffre d'affaires.

Quelles solutions s'offrent aux acteurs ? Faut-il élargir la gamme à l'ensemble des produits alimentaires, à des produits non locaux, voire conventionnels, en vue de limiter les coûts de transport et de transaction pour les acheteurs et rendre le système attractif, au moins dans une phase transitoire ? Faut-il sous-traiter la livraison comme le font certains ? Un circuit alternatif perd-il son âme¹¹ en travaillant avec des opérateurs conventionnels de la logistique ou en s'alliant avec d'autres fournisseurs non alternatifs pour mutualiser les frais logistiques ? Le partage des supply chains est en tous cas l'une des pistes qui semblent privilégiées.

Quand l'acheteur n'est pas le mangeur

Des questions spécifiques sont liées au fait d'une caractéristique propre à ces marchés : le mangeur n'est pas l'acheteur. L'acheteur constitue une interface entre le vendeur et le consommateur qui est en réalité le mangeur. Quel lien y-a-t-il entre le consentement à payer (CAP) du mangeur et celui de l'acheteur ? Les préférences et le consentement à payer du mangeur ne sont connus par le vendeur qu'à travers ce qu'en dit l'acheteur qui l'interprète. Cette asymétrie d'information crée les conditions d'exercice d'un pouvoir de marché par l'acheteur qui a la possibilité d'instrumentaliser les préférences et le CAP des mangeurs.

Il existe un deuxième médiateur entre le vendeur et le mangeur : dans le cas de la restauration scolaire, le mangeur n'est pas le payeur. Quelles sont les préférences prises en compte par l'acheteur : celles du mangeur ou de ses tuteurs (souvent les parents, dont dépend le CAP) ?

Ceci conduit à réfléchir aux stratégies de communication et d'engagement pertinentes : communiquer pour développer la demande suppose d'identifier la cible de la communication. Faut-il communiquer auprès de l'acheteur, du mangeur, du payeur ? Qui convient-il d'engager en priorité dans le projet ? Dans le cas de la restauration publique, communiquer auprès des acheteurs ne suppose-t-il pas de travailler en fait auprès des élus qui fixent les directives administratives ? Communiquer auprès des mangeurs suppose l'absence de distorsion verticale de sorte que la demande finale est transmise fidèlement par les acheteurs aux vendeurs, voire aux producteurs.

Cela pose ensuite la question de l'engagement des acteurs clés du projet. Quels sont les déterminants de l'engagement des acheteurs et quel est le rôle des valeurs parmi ces variables ? Cette question se pose au niveau des acheteurs de la restauration collective (gestionnaires ou cuisiniers). Ces valeurs, si elles ne sont pas inscrites dans des textes réglementaires, restent du ressort de la conscience individuelle de l'acheteur. Quand celui-ci quitte l'établissement, l'adhésion de ce dernier peut être

¹¹ Le Velly Ronan, Dufeu Ivan et Laurent Le Grel, 2016. Les systèmes alimentaires alternatifs peuvent-ils se développer commercialement sans perdre leur âme ? Analyse de trois agencements marchands. *Économie rurale*, vol. 356, no. 6, 2016, p. 31-45.

remise en cause si le successeur ne partage pas les mêmes valeurs. Par ailleurs, la place des valeurs dans la prise des décisions de l'acheteur peut décroître par lassitude ou manque de reconnaissance sociale et professionnelle. Il convient de penser le rôle des pouvoirs publics et des élus pour l'inscription dans les textes de ces valeurs afin de diminuer le risque d'une dichotomie entre les objectifs individuels et collectifs et donner de la visibilité au système.

La co-construction et la gouvernance du projet collectif

Structurer une filière d'approvisionnement local en produits bio nécessite de conduire un projet collectif, multi-acteurs. Ces filières sont en général organisées autour des producteurs (ou organisations de producteurs) et des acheteurs, des collectivités territoriales et de nombreux autres acteurs potentiellement (mangeurs, prestataires etc.) ; leur gouvernance constitue un enjeu essentiel qu'il convient d'étudier. Compte tenu des parties prenantes en présence, un équilibre doit être trouvé entre la viabilité politique du projet et sa viabilité économique. Mais en pratique, aujourd'hui, le périmètre et l'implication de ces collectifs posent question : les actions concertées, de « régulation conjointe »¹² impliquant tous les acteurs (y compris éventuellement des grossistes ?) des circuits sont encore rares : pourquoi ? Qu'est-ce qu'elles peuvent apporter ?

On sait en effet que l'intérêt ne suffit pas à expliquer l'action collective, qui est d'abord conception et acceptation de règles qui fondent le collectif. Les valeurs partagées par les parties prenantes du projet collectif, les principes auxquels ils adhèrent, sont à peine des conditions nécessaires, et en tous cas nullement suffisantes ; ces principes sont engagés dans l'action et il convient de travailler sur cette action organisée. L'action collective au niveau de projets locaux pourrait donc être l'objet d'étude.

¹² Le Velly et Bréchet (2011), Le marché comme rencontre d'activités de régulation. Initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective. *Sociologie du Travail*, 53.