



BANQUE des
TERRITOIRES



Transition alimentaire, outils de transformation et plateformes logistiques

Modèles économiques
et de développement

Transition alimentaire, outils de transformation et plateformes logistiques

Modèles économiques et de développement

Cette publication a été réalisée :

sous le pilotage de **Julia Labarthe** et
Sylvain Baudet, Territoires Conseils – Banque des Territoires

Elle a été rédigée par :

Séverine Charrière – consultante senior transitions
agricole et alimentaire – Espelia

Christel de la Broise – consultante transitions
agricole et alimentaire – Espelia

Nicolas Crinquant – directeur associé – Espelia

Sommaire

1. PRÉAMBULE	7
2. RECOMMANDATIONS	9
3. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	13
3.1. Quelques points de repère	13
3.1.1. La transformation alimentaire	13
3.1.2. La logistique alimentaire	15
3.1.3. La distribution et consommation	18
3.2. Définitions	19
4. RETOURS D'EXPÉRIENCES	21
4.1. Méthode	21
4.2. Les caractéristiques principales des projets	22
4.2.1. Légumeries	22
4.2.2. Conserveries	25
4.2.3. Plateformes logistiques	27
4.2.4. Statuts	30
4.3. Les échecs	32
4.3.1. Agriviva	32
4.3.2. Nos belles récoltes	32
4.4. Points importants à retenir	34
4.4.1. Financer les projets	34
4.4.2. Place de la collectivité	35
4.4.3. Les points d'attention	36
4.5. Limites de l'étude	38
4.5.1. Echantillon	38
4.5.2. Non-exhaustivité	38
4.5.3. Travail itératif	38
5. CONCLUSION ET PERSPECTIVES	41

Préambule

La Banque des Territoires (BDT) est sollicitée de façon croissante par les collectivités locales et/ou les porteurs de projets pour obtenir des financements ou des conseils en matière de transition alimentaire.

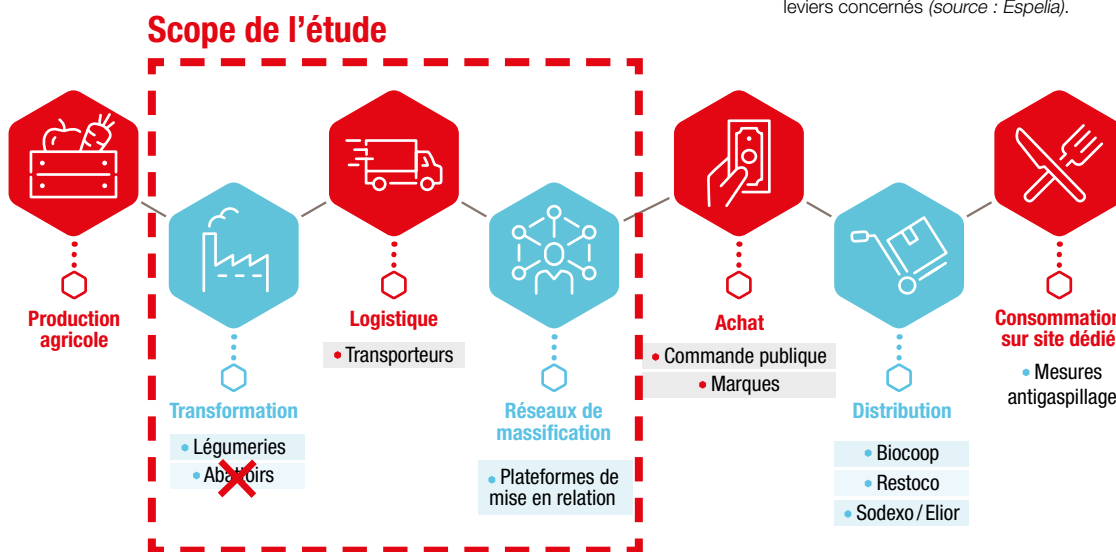
Face à cette demande et de par le poids significatif des sujets alimentaires dans les changements globaux actuels, la BDT a souhaité objectiver les facteurs de réussite et identifier les écueils à éviter dans la mise en œuvre d'une transition alimentaire dans les territoires. Cette analyse a été forgée à partir des retours d'expériences de manière à comprendre les clés de réussite des projets. (au sens économique, environnemental et social).

Pour consolider ces facteurs clés de réussite / d'échecs, la BDT a missionné le cabinet Espelia en novembre 2019 pour un travail de bibliographie et d'enquêtes, basé sur des retours d'expériences auprès des acteurs de terrain.

Le temps imparti à cette mission ne permet pas d'espérer un retour d'expérience exhaustif des projets concernant les maillons de transformation (légumeries, conserveries) et plateformes logistiques de la chaîne alimentaire, mais plutôt d'identifier quelques projets phares et de mieux comprendre les freins et leviers associés à chacun.

Le périmètre de la présente mission est le suivant :

Figure 1 | Chaîne de valeur de l'alimentation en restauration collective avec quelques exemples d'acteurs et leviers concernés (source : Espelia).



N.B. : Les abattoirs ont été exclus du périmètre d'étude à la demande de la BDT.



2

Recommandations

La préparation et la conduite des projets par les porteurs

Les enseignements issus de la présente étude peuvent être synthétisés en 13 recommandations :

Recommandation 1

Connaître la chaîne alimentaire locale

Cette recommandation est un préalable indispensable à toutes les suivantes. La bonne connaissance des acteurs, des volumes, des enjeux, des leviers et verrous des maillons voisins à l'activité envisagée permet de mieux apprécier le positionnement de l'outil et la façon de répondre à un besoin sur le territoire, sans déstabiliser l'offre existante (hors innovation majeure).

Recommandation 2

S'appuyer sur un réseau

La recherche de financements, l'optimisation des processus de transformation ou d'optimisation logistique sera facilitée par des renseignements pris au sein d'un réseau d'acteurs ayant déjà été confrontés à ces questions. Ce réseau peut regrouper des entrepreneurs chevronnés, des associations (ex : Réseau Cocagne), des mécènes, des sponsors, etc.

Recommandation 3

Calibrer la taille de l'outil et son évolution

La bonne connaissance de la chaîne alimentaire locale permet en général d'aider au bon calibrage : cela passe par l'estimation du nombre de repas en restauration collective, les tonnages des producteurs alentours, etc. C'est en fait un important travail de sourcing qui est nécessaire pour dimensionner au mieux la taille de l'outil souhaité et son évolution possible dans le temps (qui peut être rapide si la demande est bien là). De nombreux projets changent ainsi d'échelle une fois leur validité prouvée.

Autant que faire se peut, il est important d'impliquer dans la conception de l'outil les personnes qui seront amenées à y travailler (ergonomie, contraintes opérationnelles, etc.)

Recommandation 4

Se référer à des valeurs guides pour le chiffrage des projets

Ce point est concomitant au précédent. Les ratios établis dans cette étude peuvent servir pour les légumeries notamment. En revanche pour les plateformes et les conserveries, il vaut mieux essayer de comparer à un projet similaire (échantillon trop faible dans cette étude pour que les ratios soient corrects).

Recommandation 5

Réfléchir à l'inclusion des collectivités et des MIN au projet

En fonction des contextes locaux, ils peuvent représenter d'importants leviers potentiels des projets. Inclure les collectivités dans la gouvernance est rare dans les exemples vus ici, cependant leur implication (notamment politique) en soutien du projet est un gage de succès et un encouragement collectif à l'engagement. De plus, elles peuvent faire/faciliter le lien avec les MIN¹ qui sont des acteurs majeurs à rencontrer lorsque le territoire choisi en dispose, ne serait-ce que pour la connaissance de ce maillon dans la chaîne locale.

Recommandation 6

Capter les subventions aux bons guichets et savoir impliquer les financeurs au bon moment

Recommandation 7

Travailler l'efficacité des process de transformation/logistique

C'est un point rarement rappelé par les porteurs de projets, mais les entrepreneurs le connaissent bien : l'optimisation des process de transformation est une vraie clé de l'aide à la rentabilité plus rapide des projets. On évite de plus un gâchis non souhaitable tout au long de la chaîne alimentaire locale. Pour rappel, le gâchis alimentaire représente plus d'impacts négatifs que le suremballage de ces mêmes produits.

Recommandation 8

Miser sur les équipes

Que le personnel soit en insertion ou non, des formations (process et sanitaire) sont à prévoir pour à la fois :

- Optimiser la production/livraison
- Garantir la qualité sanitaire des produits
- Motiver les équipes à rester

Recommandation 9

Changer d'échelle et/ou englober plus de maillons le moment venu

Une fois la preuve faite à une certaine taille, il est possible de changer d'échelle selon deux voies :

- Grossir en adaptant ou changeant l'outil de travail
- Englober un autre maillon de la chaîne alimentaire locale dans l'activité ou par partenariat

¹ Certains marchés de gros sont des « Marchés d'Intérêt National » : ils sont alors assujettis à une réglementation spécifique définie par le Code de commerce dont la principale caractéristique est qu'ils bénéficient d'un périmètre de référence.



3

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

3.1

Quelques points de repère

Afin de contextualiser les éléments présentés au chapitre 4 « Retours d'expériences », les quelques chiffres, qui suivent, issus de diverses sources offrent un cadrage pour la compréhension des maillons directement concernés par l'étude et ceux « dans leur environnement immédiat ».

3.1.1 | La transformation alimentaire

3.1.1.1 | Rappel historique

Lorsqu'on s'attache à décrire le contexte autour de la transformation alimentaire, un bond en arrière peut s'avérer utile. Il apparaît ainsi que la transformation en tant que telle était historiquement, une activité assez peu industrialisée à l'échelle des autres maillons de la chaîne alimentaire : il n'existe pas ou peu de légumeries au début du siècle par exemple ; il y a en revanche beaucoup de producteurs/transformateurs (exemple de brasseurs ci-dessous) ou métiers spécialisés (bouchers, chocolateries, crèmeries, etc.).

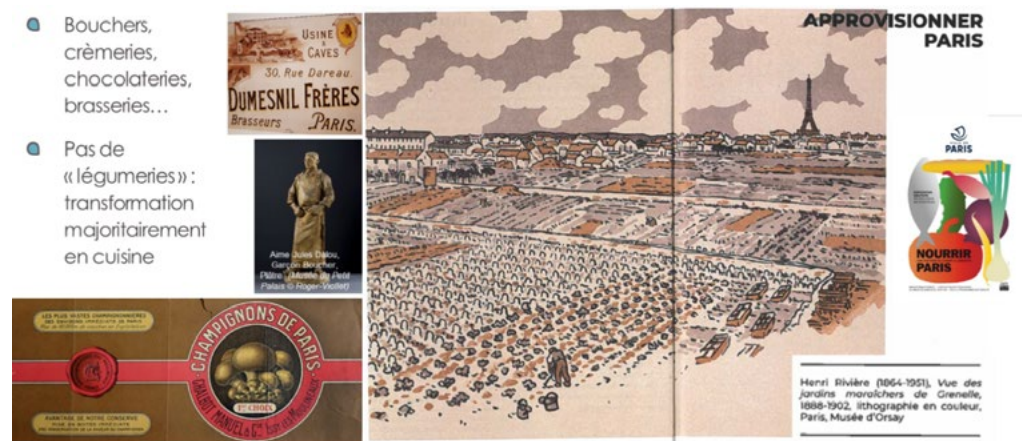
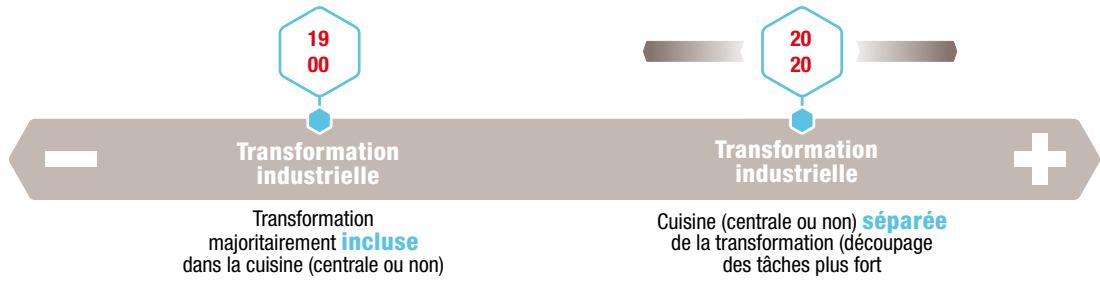


Figure 2 |

La transformation peu représentée dans la chaîne alimentaire au début du siècle (sources : exposition « Nourrir Paris », 2020)

3.1.1.2 | La place de la transformation dans la chaîne alimentaire

Ce constat sur les outils de transformation a énormément évolué depuis car le marché a lui aussi muté : l'essor de la restauration hors domicile requiert des denrées pré-préparées dans de grandes quantités tandis que l'« ancien modèle » portait plus sur du « fait main » et une transformation faite directement à la cuisine.



La position du curseur n'est cependant pas figée et on constate, y compris dans les quelques exemples du retour d'expérience qui suit, des cuisines centrales qui (ré-)intègrent la composante de transformation avec un atelier légumerie interne.

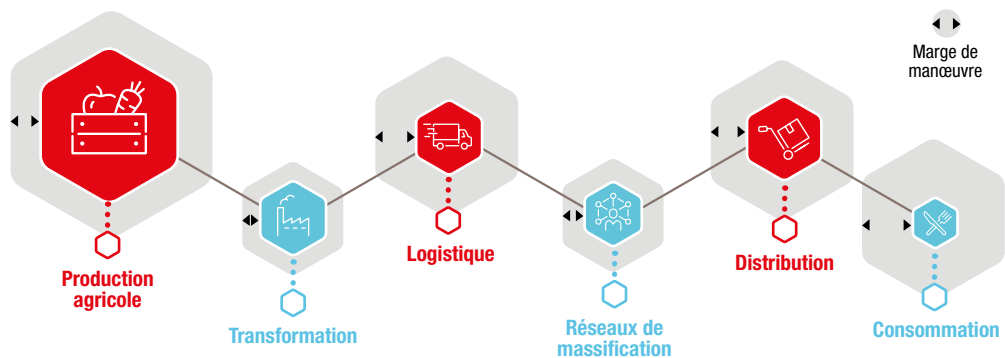
Figure 3 | La place du maillon de transformation à grande échelle a varié dans le temps, plus ou moins incluse au sein de la cuisine (maillon de distribution/consommation).

FOCUS

ACV des aliments

Le maillon de la transformation est rarement le plus impactant dans l'analyse de cycle de vie d'un aliment. Néanmoins, il n'est pas sans pistes de progrès, notamment sur les consommations énergétiques et/ou de fluides et sur la réduction des déchets lors du procédé de fabrication.

L'outil Sobr'IAA¹ développé par l'Ademe permet d'aider les industriels à optimiser leurs procédés pour progresser sur ce maillon, qui reste garant d'une sécurité sanitaire cruciale et doit permettre une certaine performance économique.

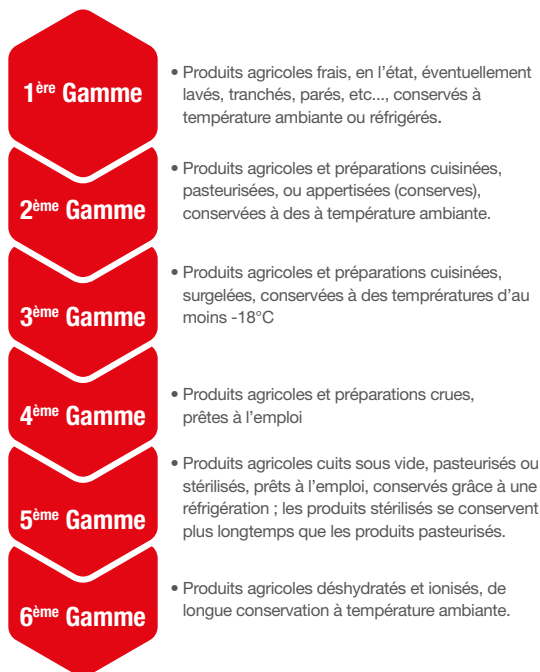


¹ <https://www.ademe.fr/diagnostic-sobriaa-performance-globale-industrie-agroalimentaire-ctcpa-region-occitanie>

Figure 4 | Représentation schématique de la chaîne alimentaire où la taille des mailles renseigne sur leur « poids » relatif dans l'impact environnemental global de l'aliment consommé et dans leur marge de manœuvre pour une réduction de cet impact (source : Espella sur des ordres de grandeur Ademe).

3.1.1.3 | Le jargon de la transformation

L'industrialisation de la transformation et les différents types de clients, qu'elle approvisionne, ont forcé les acteurs à classer les produits en plusieurs catégories appelées « gammes » :



Les différentes gammes de produits alimentaires



Figure 5 | Les différentes gammes de transformation possibles et quelques illustrations.

Les quatrième et cinquième gammes (produits pasteurisés) sont soumises à la date limite de consommation (DLC) et non à une date de durabilité minimale (DDM, qui doit être indiquée sur l'emballage du produit).

La restauration collective fait principalement appel à la 4^{ème} gamme.

Pour rappel, voici également quelques ratios sur les légumeries :

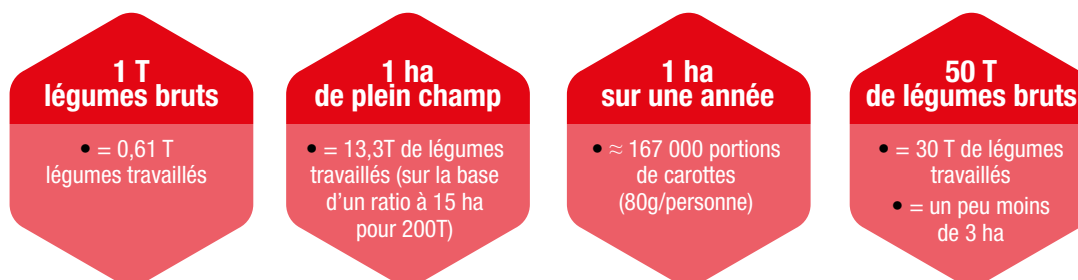
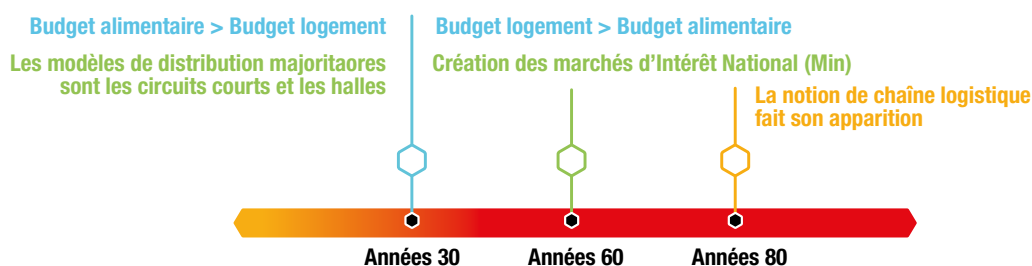


Figure 6 | Quelques évolutions et données de contexte majeur en France sur la chaîne alimentaire dans le temps (source : Terres en ville, mise en forme Espelia).

3.1.2 | La logistique alimentaire

3.1.2.1 | Rapide historique



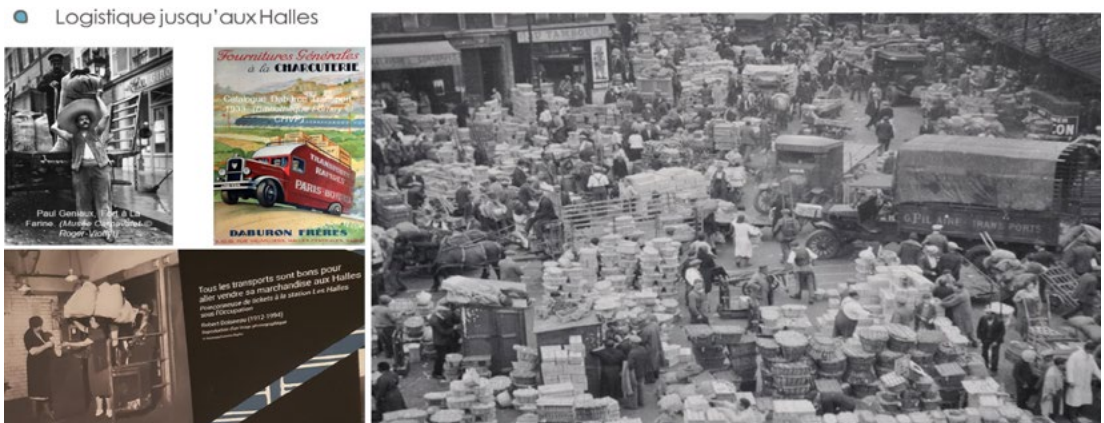
L'évolution du contexte lié au maillon logistique de la chaîne alimentaire est intéressante car elle mélange des aspects :

- **économiques et sociaux** : en bleu sur la figure précédente, avec le pouvoir d'achat, la part de l'alimentation dans le budget des foyers, etc.
- Ces aspects dictent des priorités et des évolutions de consommation qui influent dans le temps sur le volet organisationnel de la chaîne alimentaire.

- **organisationnels** : en vert et orange sur la figure précédente, avec l'organisation de transformation et logistique qui s'adapte au marché.

- La massification (passage de circuits courts et halles au MIN de plus grande ampleur) et l'optimisation logistique qui va avec (chaîne logistique) se développent grandement. Les outils de transformation intermédiaires naissent alors pour soutenir ce modèle de masse.

Figure 7 |
Photos et illustrations des halles de Paris et de la logistique associée au début du siècle précédent (source : exposition « Nourrir Paris », 2020)



3.1.2.2 | Le poids de la logistique



On imagine souvent le transport, à cause des émissions de gaz à effet de serre (GES) qu'il peut provoquer, comme le principal responsable de l'impact écologique des aliments consommés. À l'inverse, les circuits courts sont loués à beaucoup d'égards, notamment sur leur supposé effet bénéfique sur la réduction des émissions de GES.

La vérité est un peu plus complexe et nécessite la prise en compte des emballages inhérents aux transports logistiques :

Figure 8 |
Quelques chiffres sur le poids de la logistique et notamment concernant les denrées alimentaires en France (sources : *Étude de cas sur l'implication des acteurs économiques dans les politiques alimentaires locales de quatre agglomérations du Grand Ouest*, 2018 ; *Cerema*, 2015, cité dans *Ropital*, 2017)

Même s'il est difficile de généraliser sur les circuits courts de proximité à cause de leurs grandes disparités, on constate que **l'organisation logistique locale reste moins performante** : les émissions de GES par tonne transportée et kilomètre parcouru sont nettement plus faibles pour les poids lourds et les cargos que pour les camionnettes¹.

Les circuits courts de proximité ont cependant quelques avantages comparés aux circuits convention-

nels comme **la réduction des emballages** (2% des émissions de GES au niveau national, Raton, Blanquart, De Biasi, 2017) et des déchets provenant des invendus ou des pertes dues à une rupture de la chaîne du froid (ADEME, 2017)².



Circuits courts les plus performants sur les emballages et les déchets alimentaires



Emissions GES des circuits courts moins performants que les circuits longs

¹ Vaillant et al., 2017 ; ADEME 2017

² Source : Analyse des stratégies des agglomérations Terres en Villes en matière de plateformes de logistique alimentaire

Un site logistique sous-entend des allers-retours de véhicules et possiblement des nuisances qui doivent être prises en compte dans le choix d'un site, au-delà de sa position stratégique de « nœud logistique ».

Logistique, industrie ou commerce de gros : activités vues comme des sources de nuisances par les urbains (Cerema, 2014 ; Dugot, 2015)

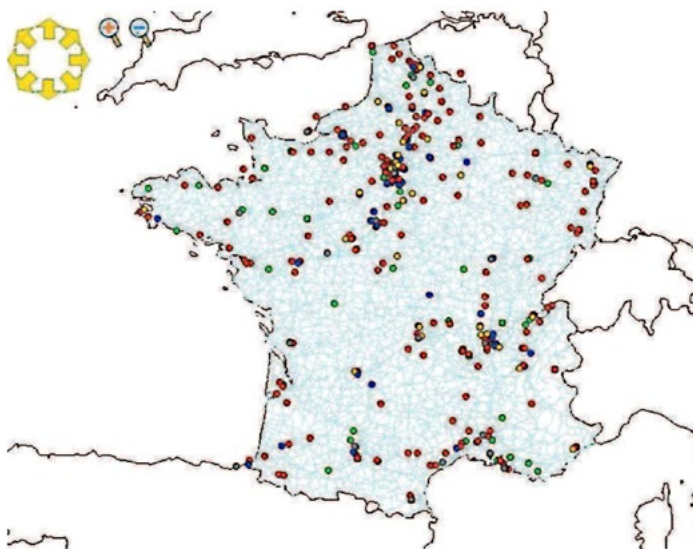


Figure 9 |

Exemple de répartition de nœuds logistiques dans la grande distribution (site logistique routier en jaune, multimodal en gris, centre de distribution en vert, entrepôt en bleu, usine en rouge) pour les 100 premiers fournisseurs communs en produits d'épicerie, liquides et de Droguerie Parfumerie Hygiène¹

L'émission de GES ou les nuisances ne sont pas les seuls indicateurs à prendre en compte : les impacts listés dans des ACV (11 à 17 en général), incluant les impacts sur la biodiversité ou les milieux aquatiques par exemple peuvent être également pris en compte.

FOCUS

ACV des aliments

Le maillon de la logistique, incluant emballages et transport, est souvent impactant dans l'analyse de cycle de vie d'un aliment, mais pas forcément plus que la production agricole elle-même (sauf imports lointains). Il est bon de garder en tête que les modes de transport les plus impactants peuvent être classés ainsi :

Avion > voiture > camionnette > camion > train > bateau > vélo

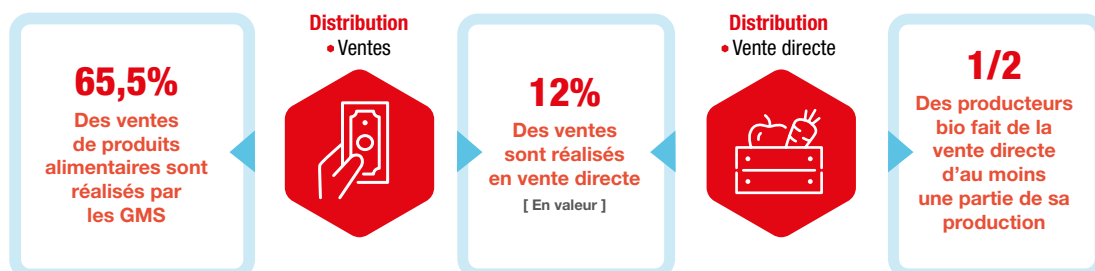
Le **dernier km** a l'impact le plus significatif ; à titre d'exemple, **voici un ratio intéressant :**

10 km en voiture (ex : retour de courses) = 800 km de camion

N.B. : la question du suremballage se pose souvent, mais il est intéressant de garder en tête l'utilité première de l'emballage : conserver le produit et garantir sa qualité sanitaire. Ainsi, l'impact des petits emballages individuels est globalement plus faible que celui du gâchis qui serait provoqué si le produit n'était finalement pas consommé.

3.1.3 | La distribution et consommation

Parce que la distribution et la consommation sont parfois des maillons directement consécutifs à celui de la transformation, voici également quelques chiffres de cadrage à garder en tête :



FOCUS

ACV des aliments

Le maillon de la distribution et de la consommation peut sembler minime comparé au transport et à la production agricole, mais il faut savoir que l'énergie pour chauffer l'eau des pâtes par exemple peut représenter l'équivalent des maillons de production, transformation et transport réunis (source : Ademe) !

De même, le choix des recettes peut impacter grandement le résultat final car il modifie potentiellement le type de denrée agricole utilisé et/ou les modes de faire (cuisson, congélation, etc.).

¹ Source : Rochdi Sarraj. Interconnexion des réseaux logistiques : éléments de définition et potentiel. Économies et finances. École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2013. Français. ffnnt : 2013ENMP0009ff. ffpastel-00871048f

Figure 10 | Quelques chiffres sur la distribution des productions agricoles (Sources : Terres en Villes 2014, RGA 2010, Agence Bio 2018)

3.2

Définitions

Afin de partager dans le reste du document une même compréhension des termes utilisés dans la présente étude, nous proposons les éléments de langage suivants :

I Légumerie

Ensemble des procédés de préparation des légumes (lavage et épluchage principalement) pour une consommation en restauration collective

Également : site/lieu de réalisation de ces procédés, i.e. atelier

Une légumerie se définit comme un bâtiment dans lequel s'exerce une activité de transformation d'un légume brut : épluchage, lavage, découpage et portionnage. A la marge, on peut y développer également les activités de mise sous vide, conserverie ou de congélation.

En économie circulaire des territoires, il s'agit du chaînon manquant entre le producteur de légumes (maraîcher) et le cuisinier d'un établissement collectif.

I Conserverie

Ensemble des procédés, le plus souvent (semi-)industriels, destinés à conserver des aliments.

Également : site/lieu de réalisation de ces procédés

I Plateforme logistique

Logistique :

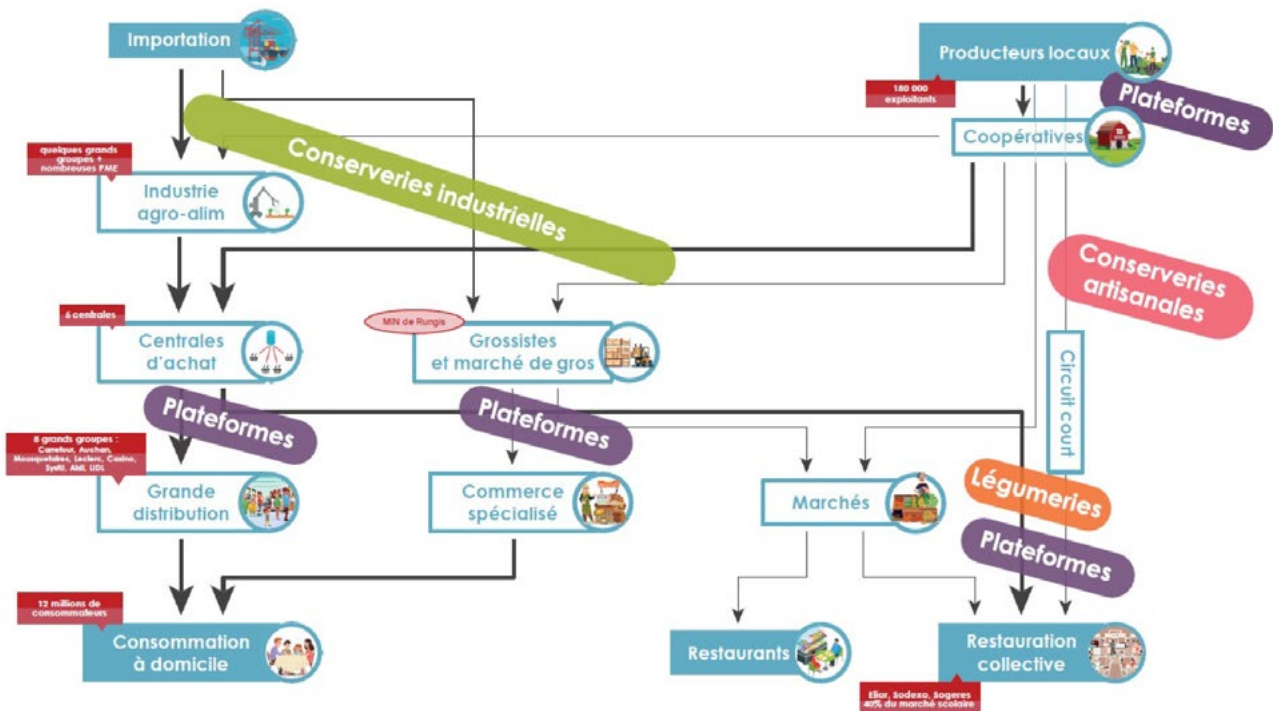
D'un point de vue alimentaire, la logistique représente « l'ensemble des activités de service visant à assurer le déplacement d'un produit de son lieu de production à son lieu de consommation » (Vaillant et al, 2017).

Plateforme logistique :

C'est l'organisation et la gestion des flux en s'appuyant sur des outils physiques (équipements, infrastructures) et des réseaux d'information (Afilog 2016, DuALIne 2011).

La position de ces différents outils sur la chaîne alimentaire allant du producteur vers le consommateur peut être variable, en voici une illustration pour l'Île-de-France (la taille des flux peut être variable d'une région à l'autre, mais la position des outils reste la même) :

Figure 11 | Organisation des circuits de transformation/distribution agroalimentaires en Île-de-France (source : Espelia, d'après Billen, 2011)





4

RETOURS D'EXPÉRIENCES

Les 13 enquêtes et la bibliographie ont permis de collecter et analyser des informations sur **13 légumeries**, **3 conserveries** et **5 plateformes**, de manière plus ou moins complète sur l'ensemble des paramètres listés en 4.1.2.

Les voici avec en gras ceux qui ont fait l'objet d'une enquête ainsi que leur positionnement géographique :

4.1

Méthode



Légumeries

- Amiens métropole
- La légumerie 53 (phase 1)
- La légumerie 53 (phase 2)
- Légumerie la Fée au Duc
- Légumerie – conserverie - logistique PTCE Audruicq
- Légumerie AFEJI
- Nos belles récoltes (Vaux en Velin)
- 4^{ème} nature (Perpignan)
- Lons le Saunier
- Coop bio IDF
- Future légumerie de Berck
- Anges Gardins Loos en Gohelle (projet)
- Sogeres Orléans cuisine centrale



Conserveries

- La conserverie locale
- Sains et saufs (Bordeaux)
- Légumerie – conserverie - logistique PTCE Audruicq



Plateformes logistiques

- Echanges Paysans
- Kiosque Paysan
- Légumerie – conserverie - logistique PTCE Audruicq
- Anges Gardins Loos en Gohelle (projet)
- Mayon court (avec légumerie 53)

Figure 12 | Localisation des structures enquêtées ou dont des données ont pu être récupérées.



N.B. : les Anges Gardins sont présents sur 2 sites (Audruicq et Loos en Gohelle) et le réseau Cocagne est national.

4.2

Les caractéristiques principales des projets

Nous proposons ici de récapituler qualitativement et quantitativement les informations issues des enquêtes et de la bibliographie. Le détail de chaque structure est disponible en annexe (tableur et comptes rendus d'enquête).

4.2.1 | Légumeries

4.2.1.1 | Descriptifs

Plusieurs catégories de légumeries apparaissent au sein de l'échantillon. En voici un rapide descriptif et une évaluation indicative selon les trois piliers économiques, sociaux et environnementaux avec le triptyque ci-contre (la taille des cercles indique le poids relatif des piliers économique / social / environnemental dans le projet d'après les informations récoltées).



100% publiques

C'est le cas d'Amiens avec la création d'une légumerie dans les locaux de la cuisine centrale de restauration scolaire. 100% de l'investissement et du fonctionnement est public. Le matériel ou la place disponible ne sont pas des freins à la productivité. En revanche, les emplois, la consolidation des relations avec les producteurs et une ouverture à d'autres clients aideraient grandement le projet à s'épanouir.



La Fée au Duc est un outil hébergé au sein d'un lycée agricole et bénéficie donc d'un statut public d'EPLEFPA (établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole) Nantes Terre Atlantique. Le financement de l'emploi en insertion par la DIRECCTE permet en partie le bouclage du budget de fonctionnement mais pose cependant des difficultés opérationnelles car les contrats sont souvent de courte durée. Un fort lien avec les producteurs (via Cap 44¹ notamment) et avec la restauration collective nantaise permet d'assurer une planification et un flux continu de travail, malgré tout impacté par la fermeture des restaurants scolaires durant la période estivale.



Evolution des volumes transformés / livrés

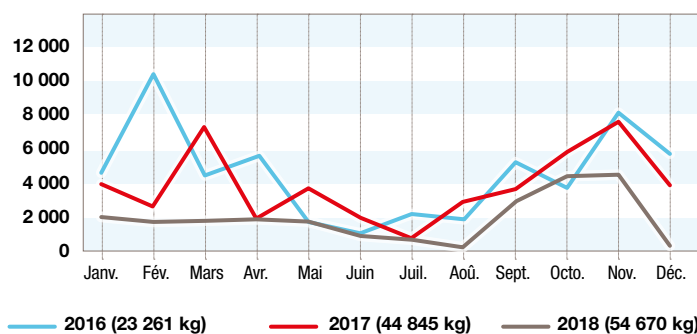


Figure 13 | Évolution des volumes traités à la légumerie sur 3 exercices avec un creux estival marqué (source : légumerie la Fée au Duc).

¹ La Coopérative d'agriculture paysanne <https://www.agriculturepaysanne.org/Ciap44>

Public et associatif

Les Anges Gardins (Audruicq, Loos-en-Gohelle en projet) est une association qui utilise l'outil de légumerie (entre autres) mis à disposition par la collectivité, qui a financé l'investissement en réhabilitant une ancienne ferme. L'association gère son fonctionnement sans avoir à se préoccuper du remboursement de l'outil en tant que tel. Cela apporte beaucoup de souplesse d'un point de vue financier et permet à l'association de diversifier ses activités en plus de la restauration collective et en lien avec la chaîne alimentaire sur le site : production sur les quelques parcelles disponibles, logistique pour la livraison de paniers, restauration sur place, etc. Attention néanmoins, l'association relève que l'utilisation d'un outil dont l'exploitant n'a pas forcément participé à la configuration peut poser des soucis dans les process au quotidien.



***N.B.** : la collectivité a financé cet outil en imaginant pouvoir le mettre à disposition de plusieurs acteurs. Il s'avère que c'est impossible pour des raisons sanitaires et de logistique de la chaîne alimentaire (notamment en lien avec le code emballeur, cf. §4.4.4).*

Associatif

L'AFEJI (Association des Flandres pour l'éducation des jeunes inadaptés) est une association ancienne (1962) dont un des buts premiers est de soutenir l'insertion par l'activité. Elle pilote ainsi, dans le Nord seulement, 112 établissements ou services allant de crèches à des EHPAD, en passant par l'accompagnement, l'emploi, l'accueil spécialisé, les structures médico-sociales, etc. 3 000 personnes sont ainsi salariées. La légumerie est une idée qui a émergé lors d'Etats généraux de l'emploi local en 2019. La grande force de la structure AFEJI est de couvrir déjà d'autres maillons de la chaîne (logistique, stockage dans les exploitations). C'est donc une jeune structure mais qui peut s'appuyer sur la force de son réseau et l'expérience de ses dirigeants. Attention néanmoins, le positionnement final du site à faible distance du site des Anges Gardins crée une tension concurrentielle non souhaitable ou pouvant être contreproductive.



La légumerie 53 (qui est en cours de changement d'échelle) est une association mayennaise née d'un échange entre une entrepreneure (initialement responsable d'une structure de paysagisme) et le Département de la Mayenne. Convaincus que la restauration scolaire pouvait être un fort levier pour la transition alimentaire du territoire, le projet de légumerie a vu le jour, a été rendu possible par les quelques facteurs clés suivants :

- La hausse du prix des repas en restauration scolaire¹
- L'appui des banques privées, confiantes dans la capacité de gestion d'une entrepreneure chevronnée
- Un important travail sur l'optimisation des process avec les salariées² en insertion
- Un fléchage systématique des porteurs de projets qui souhaitent travailler sur la chaîne alimentaire locale vers la légumerie par le département

Coop ou SA

Ces structures n'ont pas pu faire l'objet d'enquêtes mais ont été néanmoins relevées dans la bibliographie : Coop bio IDF, Nos belles récoltes, Sogeres Orléans.

Hormis pour la Sogeres, les projets semblent fragiles économiquement, voir liquidés (cas de Nos belles récoltes, cf. § 4.3.2).

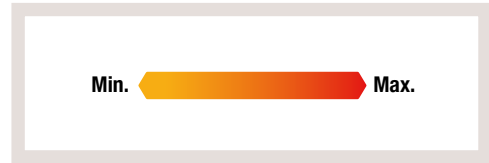


¹ « La part consacrée à l'achat de denrées alimentaires (1,85 euro) dans la composition du repas fixé et harmonisé à 4 euros sera augmentée de 0,25% pour s'établir à 2,12 euros », indique le conseil départemental. Source : <http://blog.agriconomie.com/elevage-mayenne-produits-servis-dans-les-colleges-origine-francaise/2017>

² Ce sont majoritairement des femmes.

4.2.1.2 | Chiffres

Les résultats issus des données fournies par les légumeries sont présentés sous formes de fourchettes et graphiques :



Données €	Indicateurs
Investissement global	200 000 € 1 875 000 €
Investissement global / m ²	285 € 4 000 € <i>N.B. : La moyenne est proche des ratios disponibles (autour de 2500€/m² avec équipement d'après notre consultant architecte urbaniste)</i>
Investissement global / tonne produite	417 € 16 940 €
Investissement bâtiment / Investissement total	10 % 86 %
Investissement équipement / Investissement total	0 % 90 %
Charges / tonne produite	471 € 5 714 €
Charges / m ² (bâti)	340 € 1 413 €

Données productivité	Indicateur
Tonnes / m ² (bâti)	0,1 2,6

4.2.2 | Conserveries

4.2.2.1 | Descriptifs

Voici un rapide descriptif des structures identifiées :

- **La Conserverie locale** dispose d'un modèle qui s'est construit par paliers et envisage un changement prochain d'échelle. Elle est adossée à l'association « Partage ton frigo » qui a pour but la lutte contre le gaspillage alimentaire. Grâce à une partie de fonds propres et une forte volonté, deux conteneurs abritent aujourd'hui la conserverie. La transformation, qui y est effectuée, est gratuite pour la banque alimentaire et commerciale pour les autres clients.

Le gisement local de déchets alimentaires était déjà utilisé en méthanisation ou compost (ou perdu), mais le fait d'ouvrir la conserverie a fait « sortir le gisement » du territoire. Les fortes saisonnalités du don des producteurs et les accidents climatiques (qui apportent beaucoup de produits à transformer rapidement) font tourner à plein régime la structure.








- **Sur le site de la légumerie Audruicq** (Ange Gardins), une conserverie fait également partie du site. Dès le début, plusieurs solutions de transformation ont été pensées pour s'adapter à la demande de la clientèle privée notamment. L'investissement de cette partie de l'outil a été porté en partie sur fonds propres et via des aides européennes. Il est difficile de séparer l'activité conserverie du reste de la légumerie (et logistique), mais l'impact social et environnemental est clair puisque la conserverie permet de lisser les pics de production et d'avoir des produits vendables tout au long de l'année.


- **La conserverie « Sains et saufs » a été citée en entretien comme un exemple de conserverie de grande ampleur** (1 000 000€ d'investissement en SAS). Malheureusement nous n'avons pas pu avoir d'entretien avec ses responsables.



4.2.2.2 | Chiffres

De la même manière que pour les légumeries (mais avec un échantillon représentatif plus faible), voici les ratios qui ressortent :

Données €	Indicateurs
Investissement global	205 000 €  1 500 000 €
Investissement global / m ²	3 000 €  34 016 € <i>N.B. : La moyenne est proche des ratios disponibles (autour de 2500€/m² avec équipement d'après notre consultant architecte urbaniste)</i>
Investissement global / tonne produite	3 333 €  51 250 €
Investissement bâtiment / Investissement total	27 %  67 %
Investissement équipement / Investissement total	13 %  63 %
Charges / tonne produite	200 000 €  1 875 000 € <i>Chiffre à prendre avec précaution car l'échantillon ne permet pas de réaliser une moyenne correcte.</i>
Charges / m ² (bâti)	2 000 €  2 000 € <i>Chiffre à prendre avec précaution car l'échantillon ne permet pas de réaliser une moyenne correcte.</i>

Données productivité	Indicateur
Tonnes / m ² (bâti)	0,1  0,1 <i>Chiffre à prendre avec précaution car l'échantillon ne permet pas de réaliser une moyenne correcte.</i>

- **L'échantillon présente des structures très différentes en termes de modèles** : de la production quasi-artisanale en conteneur de 30 m² (pour la Conserverie Locale) à la structure de conserverie Sains et Saufs⁽¹⁶⁾ à 1, 5 millions d'euros d'investissement, qui vise des volumes de production bien supérieurs dès le début du projet. Ces deux extrêmes « déforment » probablement les chiffres avancés ci-avant dans les calculs de ratios et doivent donc vraiment être pris avec précaution.
- **à chaque procédé ou type de produit correspond un outil adapté** : le jus de fruit n'est pas réalisé chez la Conserverie Locale car il nécessiterait un atelier spécifiquement dédié (et donc de nouveaux investissements).
- **Les conserveries naissantes ont tendance à créer un appel d'air chez les producteurs qui donnaient ou jetaient une partie de leur production avant pour cause de mauvais calibrage, denrées « moches », ou non consommables en l'état.** Ce point a également été soulevé par les enquêtes auprès des légumeries, mais dans une moindre mesure car elles nécessitent un certain calibrage et des volumes précis là où la conserverie peut être plus souple.

4.2.3 | Plateformes logistiques

4.2.3.1 | Descriptifs

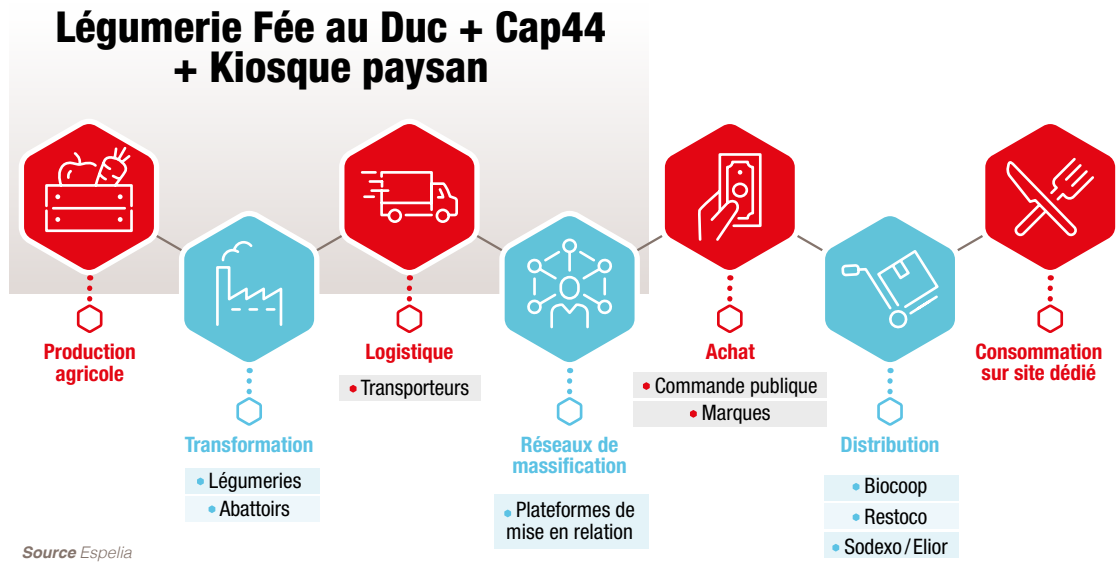
Deux structures ont pu faire l'objet d'un entretien, à des stades de maturité très différents :

- **Echanges Paysans (05) est une association qui va prochainement changer de statut (début 2020) vers une SCIC.** Elle a démarré par un constat : les éleveurs laitiers du département des Hautes Alpes gagnent mal leur vie et exportent leur production loin du département. Relocaliser la consommation de cette production semblait primordiale pour une poignée de convaincus qui ont participé à la première levée de fonds pour permettre l'achat d'un véhicule et de lancer la démarche. Le bouche-à-oreille et finalement le soutien des collectivités a fini de développer l'activité qui grossit et devient maintenant une véritable entreprise. Le but n'a jamais été la rentabilité économique, mais ce pilier a été suffisamment fort pour soutenir les deux autres.
- **Kiosque paysan est une structure naissante, pas encore active.** Elle est au stade de la connaissance de la chaîne alimentaire locale, en lien avec Cap 44, la légumerie la Fée au Duc, le MIN de Nantes et cherche maintenant à acquérir ses premiers véhicules dès que la sécurisation de la location d'un site proche du MIN sera assurée.



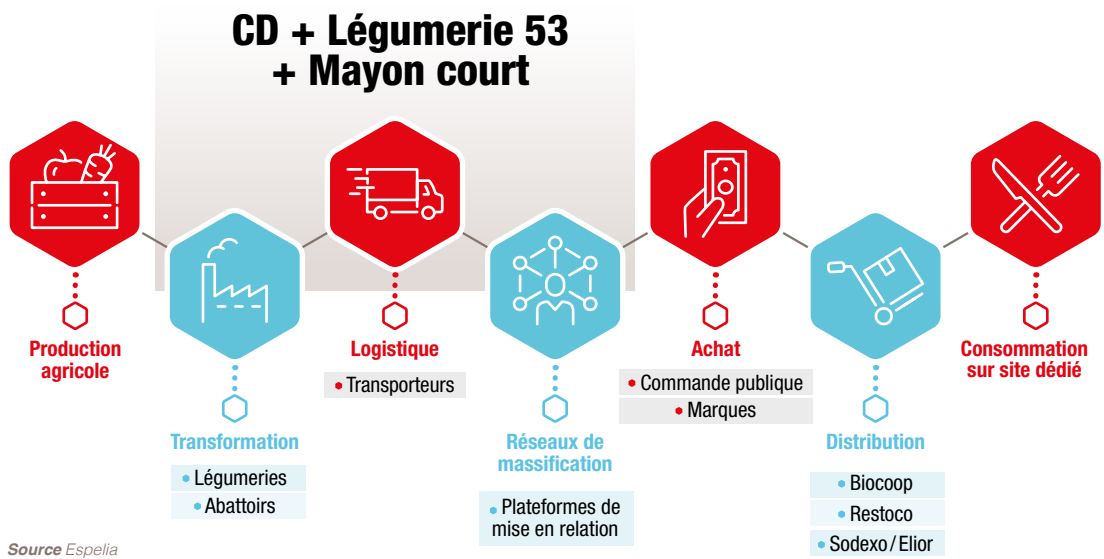
¹⁶ Non enquêtée, sans réponse aux sollicitations

Figure 14 |
Travail sur plusieurs maillons adjacents de la chaîne alimentaire avec la Fée au Duc, Kiosque Paysan et Cap 44, solidifiant ainsi l'ensemble.









- Les autres structures mentionnant une plateforme logistique sont les Anges Gardins, et Mayon court, adossé à la légumerie 53 : elles font partie intégrante ou sont des entreprises « filles » de la première structure et intègrent donc toute la connaissance déjà faite de la chaîne alimentaire locale et la compétence de leurs dirigeants. C'est un coup d'avance pour le démarrage de l'activité et la solidification de celle-ci à moyen terme, le maillon précédent alimentant celui-ci.


Figure 15 |
Travail sur plusieurs maillons adjacents de la chaîne alimentaire avec la légumerie 53 et Mayon court, solidifiant ainsi l'ensemble.



4.2.3.2 | Chiffres

De la même manière que précédemment, voici les ratios qui ressortent des données disponibles :

Données €	Indicateurs
Investissement global	50 000 €  1 500 000 €
Investissement global / m ²	417 €  <i>N.B. : La moyenne est proche des ratios disponibles (autour de 2500€/m² avec équipement d'après notre consultant architecte urbaniste)</i>
Investissement global / tonne produite	24 194 €  <i>Chiffre à prendre avec précaution car l'échantillon ne permet pas de réaliser une moyenne correcte.</i>
Investissement bâtiment / Investissement total	10 %  67 %
Investissement équipement / Investissement total	13 %  100 %
Charges / tonne produite	Pas de données
Charges / m ² (bâti)	333 €  6375 €

Données productivité	Indicateur
Tonnes / m ² (bâti)	0,1  <i>Chiffre à prendre avec précaution car l'échantillon ne permet pas de réaliser une moyenne correcte.</i>

Voici quelques commentaires à la lumière des exemples collectés :

- Lorsqu'elles s'appuient sur un maillon déjà existant et fonctionnel, les structures ont généralement besoin de peu d'investissement en bâtiments (la place n'est pas un souci pour démarrer l'activité du fait de la présence de place dans la légumerie ou chez des producteurs partenaires), mais plutôt en véhicules (si possible électriques) et en fonctionnement.
- Lorsqu'elles ont démarré non adossé à un projet de transformation comme pour Echanges Paysans, c'est avec une relativement faible levée de fonds initiale (qui permet de financer le véhicule) que l'activité démarre, soutenue par des producteurs et un fort bouche-à-oreille. La place de stockage et les infrastructures de froids viennent dans un second temps. Il y a une véritable augmentation d'échelle possible. Echanges Paysans change ainsi bientôt de statut vers une SCIC et un nouveau directeur général pour accompagner ce changement d'échelle.

4.2.4 | Statuts

Les différentes structures enquêtées ont opté pour des statuts différents :

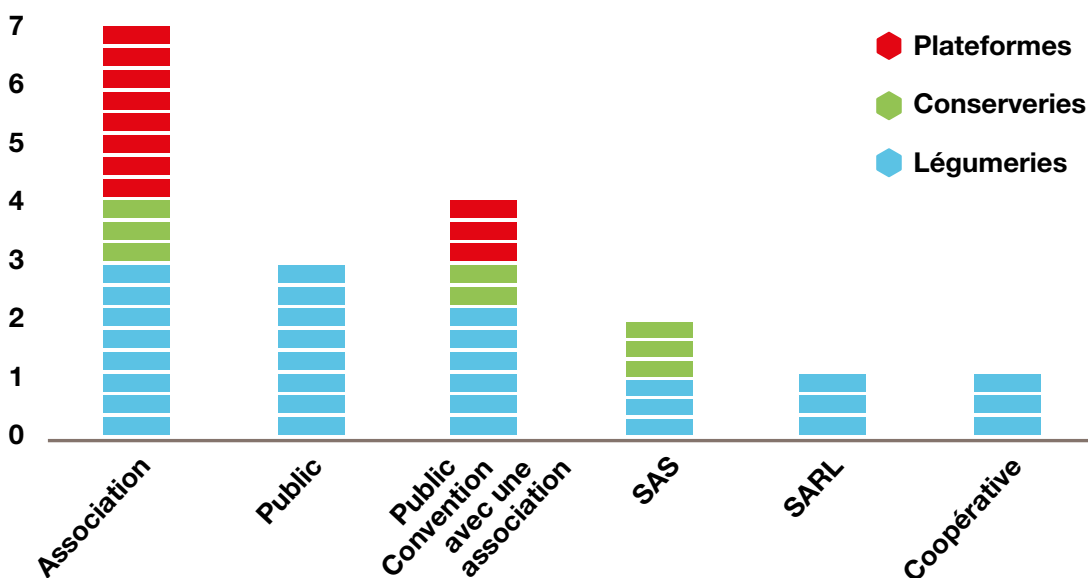


Figure 16 | Types de statuts choisis chez les enquêtés et dans les exemples de la bibliographie.

LES ASSOCIATIONS SONT GLOBALEMENT PLÉBISCITÉES POUR LEUR FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE QUI PERMET DE DÉMARRER RAPIDEMENT LES PROJETS.

En revanche, beaucoup de structures associatives, une fois l'activité lancée et en cours de consolidation, réfléchissent à changer de statut vers une forme de type SCIC pour mieux prendre en compte les maillons voisins et solidifier la chaîne alimentaire locale. Très peu de structures ont déjà franchi le pas de la SCIC néanmoins à l'heure actuelle

(plus complexe administrativement et organisationnellement, ce qui pourrait être une piste d'appui en ingénierie pour la Banque des Territoires).

Des structures 100% publiques naissent également, le fait de trouver une rentabilité étant parfois accessoire, pour différentes

raisons. Le but de ces structures, souvent légèrement surdimensionnées et bien équipées, est de servir un but précis : approvisionner une cantine scolaire (cas d'Amiens) ou un ensemble de restauration publique.

Si trouver un équilibre économique reste un passage obligé, il reste secondaire dans ces projets. Elles soulignent néanmoins que l'ouverture à un - petit - marché privé est souvent souhaitable pour solidifier le modèle (ex : cuisson de betteraves pour les producteurs qui vendent sur les marchés à la légumerie la Fée au Duc à Nantes).

Une forme intermédiaire intéressante et porteuse d'enseignements sur la solidité des modèles est le format combinant le statut **d'association avec la mise en place d'une convention avec une collectivité** : elle permet de sécuriser l'investissement (en général grandement porté par la collectivité) et le met à disposition d'une asso-

ciation pour un temps donné. Celle-ci peut alors se concentrer sur son équilibre économique de fonctionnement et développer plus librement des activités en lien avec les maillons voisins de la chaîne alimentaire : production, logistique, distribution, voir même consommation (ex : restaurant sur place à la légumerie d'Audruicq). Ce format n'est pas garant d'une rentabilité économique plus rapide, mais rend parfois plus vite des services sociaux et environnementaux annexes.

Les structures de type SA sont bien adaptées à un public privé (cas de la conserverie « sains et saufs » par exemple), mais sont aussi bien plus sensibles aux erreurs de dimensionnement de l'atelier (cas de la légumerie Agriviva à Montpellier).

Une coopérative a été mentionnée (Coop Bio IDF) mais n'a pas pu faire l'objet d'une enquête dédiée.

Les échecs

Au cours du travail de recherche bibliographique et pendant le dialogue avec certains acteurs enquêtés, deux exemples d'échecs (des légumeries) sont venus nourrir le retour d'expériences.

4.3.1 | Agriviva

Cet acteur a été mentionné par la ville et la métropole de Montpellier. Ces derniers ont mis en œuvre une politique alimentaire très volontariste (cf. compte rendu en annexe), en lien étroit avec le MIN.

Agriviva est un porteur de projets qui s'est installé sur un espace dédié, au MIN de Montpellier : le pôle de transformation. Ce site a été créé il y a 5 ans, conçu par le MIN, les entreprises et les services vétérinaires. Il s'agit d'y faire cohabiter séchage de fruits, conserverie de viandes, etc. Cela passe par la mutualisation de certains espaces : vestiaires, espaces de convivialité et au contraire le confinement de certains (espaces artisanaux vs. industriels). Douze entreprises sont présentes aujourd'hui et forment une sorte de « pépinière d'entreprises de l'alimentation » : elles s'essaient sur des petits volumes puis massifient.

Les besoins d'extension et d'augmentation de volumes se font vite sentir avec l'impact du MIN et c'est l'un des points qui a malheureusement provoqué l'échec d'Agriviva. On peut résumer les écueils rencontrés par la structure ainsi :

- Sous-dimensionnement et non-évolutivité des installations malgré une demande en rapide augmentation
- Coûts de production trop forts pour assurer une production supérieure dans l'équipement imparfait
- Sous-estimation du temps à passer pour chercher les investisseurs
- Problème de trésorerie dès le 3^e mois
- Dépôt de bilan

N.B. : attention, ces éléments sont rapportés par des acteurs indirects d'Agriviva. Ces points devraient être confirmés les responsables d'Agriviva, non joignables au moment de l'étude.

4.3.2 | Nos belles récoltes

Ce projet privé avait un positionnement original qui incluait la vente en GMS aux particuliers : **« Le concept est novateur : proposer une gamme de légumes crus de saison prêts à cuire et prêts à consommer présentés en banque réfrigérée au sein du rayon Fruits et Légumes. Nos belles récoltes sont parvenues à la mettre en place grâce à des agriculteurs engagés dans des pratiques de production respectueuses de l'environnement. L'entreprise peut ainsi garantir à ses clients des produits de qualité, découpés dans son atelier le lendemain de la récolte. »**

Après une restructuration en 2013, l'entreprise n'a pas réussi à trouver sa rentabilité et a dû être liquidée en 2018.

Sans contact possible avec les anciens responsables de la structure, il est difficile d'avoir des explications détaillées sur les raisons de l'échec de la structure.

Néanmoins, à la lecture des chiffres disponibles, on peut identifier que les objectifs de productions semblaient très élevés en regard de la taille de l'atelier :

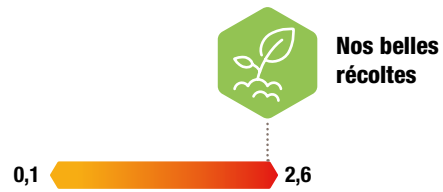


Figure 17 | Indice de productivité par m² d'atelier issu de l'ensemble de l'enquête (0,6 T/m²) et position de l'atelier «Nos belles récoltes» d'après les données récupérées (2,6 T/m²).

4.4.1 | Financer les projets

Parmi toutes les informations récupérées, la question du financement des projets était bien entendu importante, non seulement en termes de montants (comme vu ci-avant avec les ratios), mais aussi en termes de guichets de financements possibles.

En voici le résumé, toutes structures confondues :

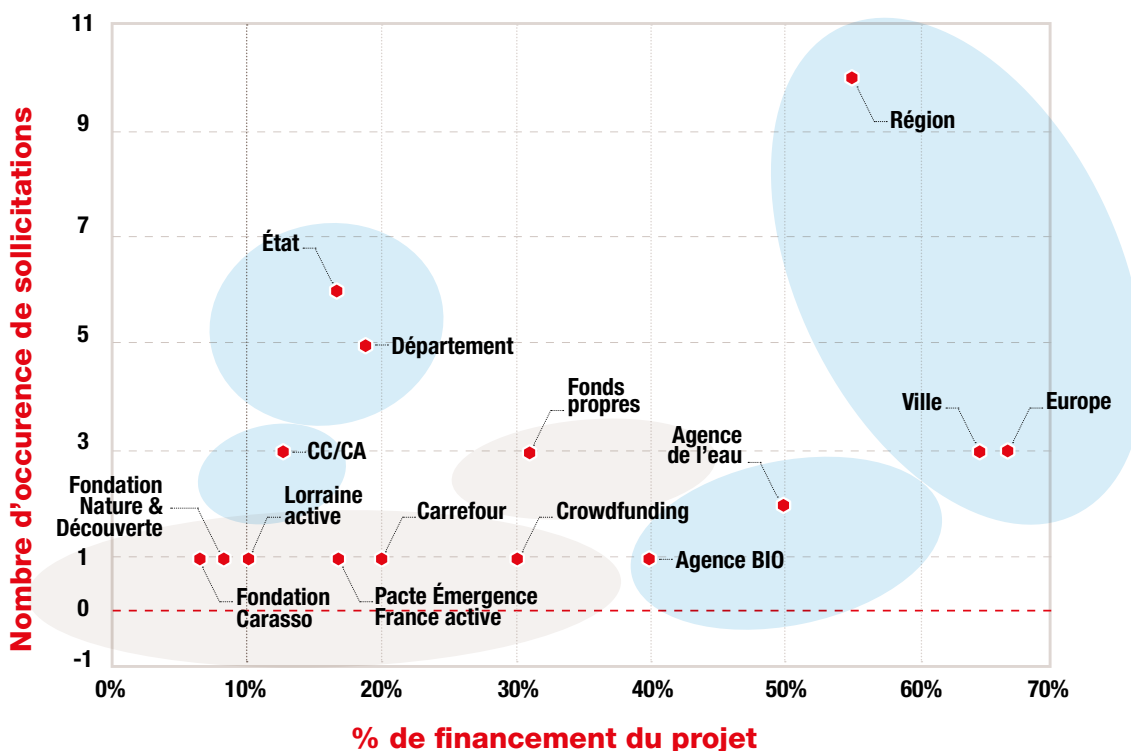


Figure 18 | Mapping des financeurs (publics en bleu et privés en gris)

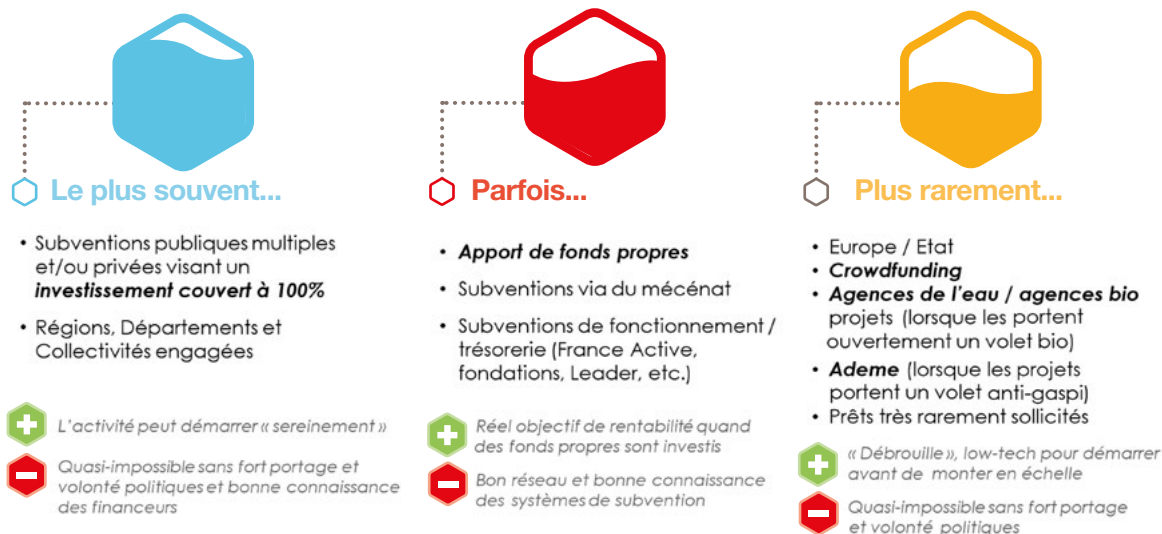
On observe ainsi sur l'ensemble de l'échantillon que :

- La région est le premier « guichet » mentionné en nombre et en % de subventions devant les autres acteurs publics : État, Départements, Europe et villes.
- Les agences (Bio¹⁷ ou de l'Eau) sont sollicitées ponctuellement sur des projets aux objectifs bien clairs vis-à-vis des programmes de ces agences (efficacité énergétique ou protection de la ressource en eau par exemple).
- Les fonds privés arrivent ensuite avec des % de subventions plus faibles. Néanmoins, le nombre de fonds privés sollicitables étant lui aussi plus grand, ces guichets ne sont pas négligeables pour autant et permettent souvent de boucler le budget global du projet.
- Le mécénat de matériels ou de temps mis à disposition par des entreprises partenaires a été également mentionné.

¹⁷ Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique, <https://www.agencebio.org/>

On peut résumer ces observations en 3 catégories de démarches vis-à-vis des financeurs :

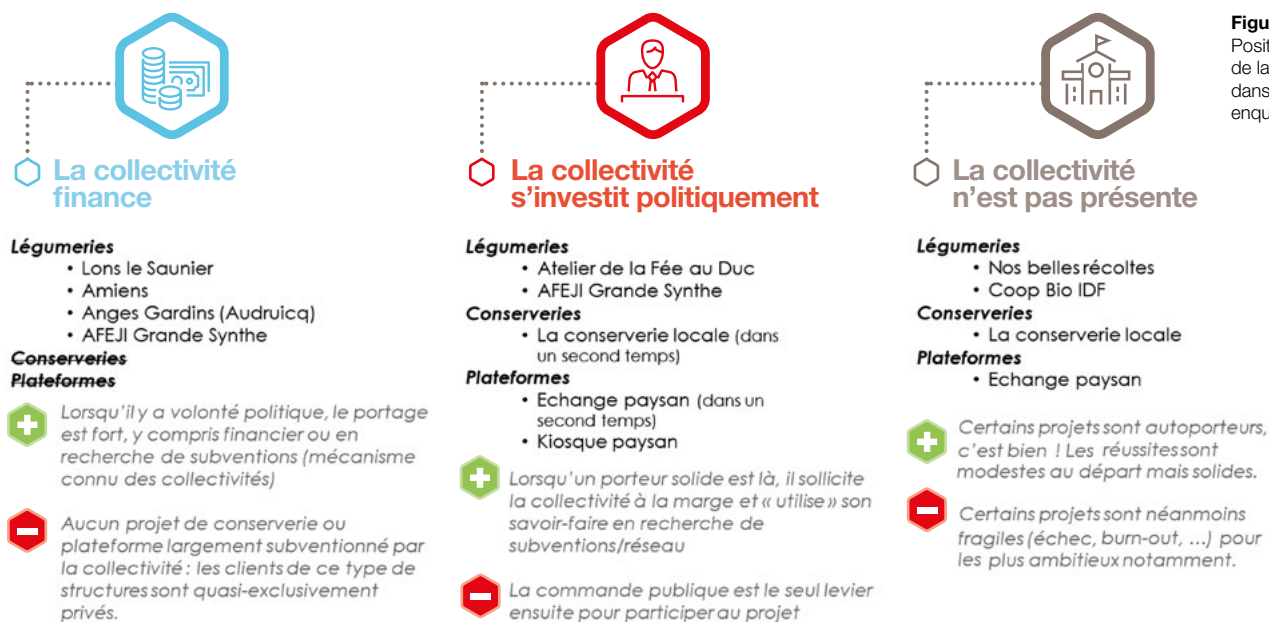
Figure 19 | Approches des porteurs de projets vis-à-vis du financement de leur projet.



4.4.2 | Place de la collectivité

La collectivité a différents moyens à disposition pour s'investir dans des projets de transformation ou de logistique alimentaire sur son territoire. Nous pouvons les résumer ainsi d'après les remontées des enquêtes :

Figure 20 | Positionnement de la collectivité dans les projets enquêtés.

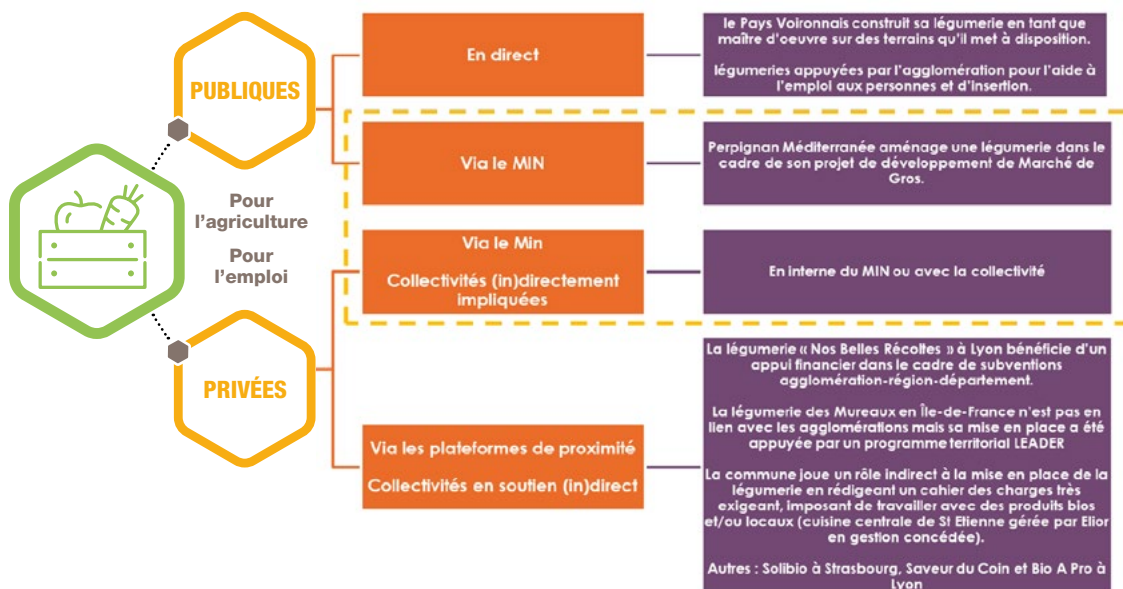


En fonction de la nature des projets, une implication de la collectivité peut être envisagée :

- **Pour solidifier un modèle** qui fonctionne déjà (ex : Échanges Paysans, Conserverie Locale)
- **Pour renforcer une dynamique** qui peinerait sinon à tourner seule (ex : AFEJI, Audruicq)
- **Par choix politique** (ex : Amiens, Lons le Saunier)

Dans la même idée, voici un schéma représentatif des modes d'implications identifiés dans la bibliographie pour les collectivités auprès de légumeries qui intègrent notamment la présence du MIN, qui a été relevée de manière majeure dans 2 des enquêtes menées (à Nantes et à Montpellier) :

Figure 21 | Illustration de la position publique-privée des différentes légumeries et exemples associés (en violet). Source : *Analyse des stratégies des agglomérations Terres en Villes en matière de plateformes de logistique alimentaire, 2014*



4.4.3 | Les points d'attention

Plusieurs points ont été soulevés lors des entretiens qui n'avaient pas fait l'objet de traitement particulier ou d'approfondissement dans l'étude de 2019, les voici :



Question sanitaire

Elle nécessite de la formation et une constante attention. En effet, l'atelier de transformation possède un code emballeur qui permet au consommateur de « remonter » la chaîne alimentaire vers le transformateur et ainsi de le rendre responsable de la qualité du produit. Si ce code est utilisé par un tiers (prêt du site par exemple) ou qu'une contamination survient, l'atelier est responsable.

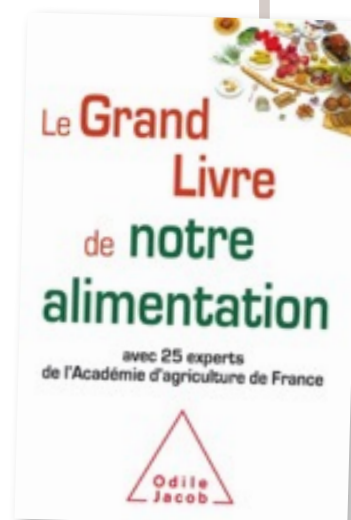
En complément à ce point, voici quelques éclairages issus d'un ouvrage publié par l'Académie d'Agriculture de France :

QUELS SONT LES RISQUES SUR DES CONSERVES MAL PRÉPARÉES ?

[...] Depuis 1976, on a recensé en France 50 cas mortels liés à des accidents [...] impliquant la toxine botulique. 5 ex : tapenades chauffées à 100°C et non 120°C avec des thermomètres approximatifs en 2011 : prison avec sursis et dommages et intérêts) [...]

COMMENT L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE GÈRE-T-ELLE LES CRISES SANITAIRES ?

Dans le domaine alimentaire, le risque zéro n'existe pas. Cependant il est de la responsabilité juridique de l'industrie alimentaire d'identifier les dangers potentiels, d'évaluer les risques et de constituer un système de maîtrise à même d'anticiper les crises et de favoriser la mise en œuvre d'actions correctives si des dérives sont constatées. [...]





Question de la formation et de l'insertion

La formation est indispensable, quel que soit le niveau de départ des personnels, notamment sur le volet sanitaire et les techniques en cuisine.

Travailler en insertion signifie avoir des contrats entre 6 mois et 2 ans, **souvent interrompus** en cours de route et complique beaucoup les plannings de fonctionnement.



Question de la méthode

Les process et leur optimisation dans les structures de ce type sont une des clés de la rentabilité : 1 an de « pilote » pour affiner les modes de faire fait gagner beaucoup de temps et d'argent par la suite.



Question des marchés publics

De multiples « parades », que ce soit de la part des collectivités ou des ateliers permettent de sourcer localement les denrées et ainsi participer à la transition alimentaire :

- **Allotir énormément** (70 lots à Montpellier3M)
- Rencontrer les producteurs une fois le calcul **des besoins en restauration collective** établis
- Profiter de la hausse du **seuil des marchés publics** pour faire du gré à gré (mais cela demande une démarche commerciale de la part des ateliers)



Question de la concurrence

Point d'attention sur la concurrence territoriale entre structures associatives, publiques, professionnelles. La taille de l'établissement donne un signal sur le territoire. Attention aux différentes **échelles de territoires** à prendre en compte quand on raisonne sur la concurrence :

- Géographique (bassin versant...)
- Politique (collectivité, frontière...)
- Economique (bassin de vie, chalandise...)
- Socio-culturelle (communautés...)

Attention : le financement par de l'argent public sur une activité concurrentielle doit être surveillé. On indique en général de ne jamais dépasser 70% au grand maximum.

4.5.1 | Échantillon

Malgré les efforts déployés pour disposer d'un échantillon représentatif de chaque grand type d'outils (légumeries, conserveries et plateformes logistiques), seules les légumeries sont au final correctement représentées avec plus de 10 structures¹⁸.

Les résultats sont donc bien entendus à prendre avec mesure et à compléter au fur et à mesure des retours dont bénéficiera la Banque des Territoires grâce aux nombreuses sollicitations et aux nombreux projets qu'elle soutient.

4.5.2 | Non-exhaustivité

Elle est assumée depuis le lancement de la mission, mais le petit échantillon finalement rassemblé confirme le fait que les recommandations tirées de cette étude sont, bien entendu, non-exhaustives et amenées à évoluer, d'autant plus que le nombre des projets de ce type continue d'augmenter.

Deux cas d'échecs ont pu néanmoins être identifiés dans le cadre de cette mission (contrairement à la première) et viennent ainsi enrichir le diagnostic à travers certains écueils à éviter

4.5.3 | Travail itératif

Comme identifié dans l'étude de 2019, ce travail est voué à perdurer et venir enrichir les connaissances de la Banque des Territoires sur le sujet de la transition alimentaire, de la mise en place des objectifs Egalim, des bonnes pratiques en alimentation durables, mais aussi en bonnes pratiques économiques, financières, sociales et environnementales qui font la résilience des projets.

¹⁸ En statistique, on considère un échantillon valide à partir de 30 représentants.



5

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La crise sanitaire du COVID19 l'a amplement démontré, les outils de transformation et logistiques sont sans conteste des maillons indispensables à une résilience alimentaire des territoires. En atteste la récente parution des Greniers d'Abondance :

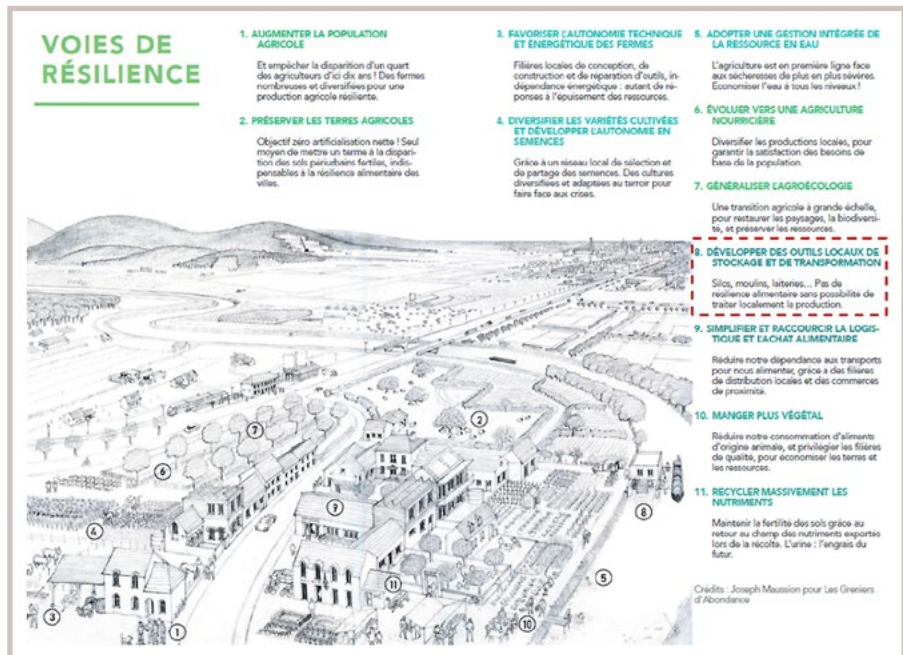


Figure 22 | Place de la transformation et du stockage logistique dans la résilience alimentaire des territoires (source : Greniers d'abondance, 2020).

VOIE DE RÉSILIENCE N°8

DÉVELOPPER DES OUTILS LOCAUX DE STOCKAGE ET DE TRANSFORMATION

La grande majorité des produits alimentaires ont fait l'objet d'une ou plusieurs transformations : meunerie pour la farine, pression pour l'huile, fermentation pour les produits laitiers, abattage et découpe pour la viande... L'industrie agroalimentaire s'est concentrée et l'essentiel de la production repose désormais sur de grosses unités, distantes des fermes et des consommateurs. Limiter la dépendance du système alimentaire aux transports et aux énergies fossiles passe donc par la relocalisation d'unités de transformation.

Ils permettent de :

- écouler les productions agricoles toute l'année,
- lisser les effets saisonniers,
- lutter contre le gaspillage des productions agricoles,
- créer de l'emploi,
- garantir la qualité sanitaire des produits,
- limiter l'impact de notre alimentation sur l'environnement s'ils font partie d'une démarche éco conçue des produits alimentaires.

La Cour des Comptes relevait récemment (février 2020¹) l'importance pour la restauration collective de mieux évaluer et suivre les coûts et indicateurs des services. Un suivi économique est en effet nécessaire et implique un travail sur le prix – juste - sur l'ensemble de la filière. La robustesse des projets de transformation et logistique est centrale pour garantir la résilience de la chaîne alimentaire territoriale, mais ne peut se résumer à la dimension économique. Ainsi, les entretiens ont révélé l'importance d'une grille d'analyse de l'intérêt des projets mettant sur un pied d'égalité les éléments économiques, sociaux et environnementaux : un projet peut sembler peu pertinent sur le plan économique mais présenter une grande utilité sociale et écologique par le lien social qu'il crée ou encore la préservation, voir la restauration d'un environnement favorable.

Voici donc les 9 recommandations opérationnelles et 4 recommandations pour la Banque des territoires que nous proposons à l'issue de cette mission :



La préparation et la conduite des projets par les porteurs

- ...○ **Recommandation 1** | Connaître la chaîne alimentaire locale
- ...○ **Recommandation 2** | S'appuyer sur un réseau
- ...○ **Recommandation 3** | Calibrer la taille de l'outil et son évolution
- ...○ **Recommandation 4** | Se référer à des valeurs guides pour le chiffrage des projets
- ...○ **Recommandation 5** | Réfléchir à l'inclusion des collectivités et des MIN au projet
- ...○ **Recommandation 6** | Aller chercher des subventions aux bons guichets
- ...○ **Recommandation 7** | Travailler l'efficacité des process de transformation/logistique
- ...○ **Recommandation 8** | Miser sur les équipes
- ...○ **Recommandation 9** | Miser sur des outils évolutifs pour changer d'échelle et/ou englober plus de maillons le moment venu



L'accompagnement par la Banque des Territoires

- ...○ **Recommandation 10** | Vérifier la maturité des projets (et/ou du porteur de projet)
- ...○ **Recommandation 11** (Recommandation 8 du rapport 1) | Soutenir et aider à la structuration de réseaux d'échange multi-sites
- ...○ **Recommandation 12** | Aider au financement ponctuel d'équipements, voire de bâtiment si nécessaire
- ...○ **Recommandation 13** | Evaluer les projets selon le triptyque économique, social et environnemental systématiquement

¹ <https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-02/20200225-07-Tome1-services-communiaux-restauration-collective.pdf>



banquedesterritoires.fr

 | @BanqueDesTerr