

## MOBILISER ET FAVORISER L'INTEGRATION DES TPE/PME AGROALIMENTAIRES DANS LES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX

Article de valorisation des interventions présentées lors de la journée de restitution  
du projet "A Table !" le 21 mars dernier

---

*Les différents aléas climatiques, économiques, environnementaux et les conflits politiques internationaux intensifient l'enjeu de la sécurité alimentaire sur les territoires. Pour tenter de développer ou préserver la souveraineté alimentaire de leur territoire, nombre de collectivités territoriales sont engagées dans les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) soutenus et labellisés par l'Etat. Les PAT ont pour mission de faciliter la coordination de différents acteurs de la production, transformation et distribution de l'alimentation pour viser une reterritorialisation des systèmes alimentaires. La mobilisation des entreprises agroalimentaires sur les territoires interroge les animateurs des PAT peinant à associer ces acteurs économiques. Pourtant avec 1 400 entreprises agroalimentaires régionales de moins de 50 salariés (sur 1600 en région), les impliquer représente un réel enjeu pour développer ou renforcer une alimentation de qualité et durable, en faveur de tous les acteurs et habitants d'un territoire. L'ARAG a été retenue par la DRAAF dans le cadre du financement DINAI pour accompagner 3 PAT à une meilleure mobilisation des entreprises agroalimentaires : PAIT du Grand Clermont et Parc du Livradois Forez, PAT de la Dombes, Pat de Vichy Communauté.*

*Après une année d'accompagnement, le 21 mars dernier, une journée de restitution réunissait des entreprises de la transformation alimentaire associées au dispositif, des représentants des différentes administrations (Etat, Région, Collectivités...) et les animateurs des 3 PAT accompagnés sur la période. La communication de premiers résultats a permis des travaux en atelier poursuivant ainsi la formalisation d'enseignements pour une meilleure coopération des entreprises à la dynamique collective d'action en faveur du projet alimentaire territorial.*

### **Rappel de quelques éléments pour une mise en contexte régionale**

75% des entreprises agroalimentaires régionales ont moins 10 salariés. La plupart des TPE agroalimentaires sont implantées sur les territoires depuis longtemps et parfois plusieurs générations se sont succédé. Elles se sentent donc appartenir au territoire dont elles expriment un sentiment d'attachement à leur population, aux patrimoines culinaires ou aux savoir-faire locaux. Elles partagent aussi un devoir de développement économique et commercial pour maintenir l'activité localement. Ces TPE et ces artisans recherchent un approvisionnement de qualité local et sont en relation avec l'amont agricole par des relations interpersonnelles.

2% des entreprises emploient plus de 250 salariés en région, elles complètent le panorama avec des modèles économiques et des exigences très différentes. Leur relation d'approvisionnement s'étend d'un local insuffisant en volume à des échelles parfois internationales pour satisfaire une production industrielle. Leur relation au territoire est plus distancée conforme à un modèle industriel ouvert à l'international. Néanmoins, les dirigeants rencontrés sans qu'ils ne témoignent d'action en faveur de la souveraineté alimentaire de leur territoire, acceptent le débat et s'interrogent sur un rôle possible compatible avec leurs exigences de production.

Une dernière statistique est à rappeler concernant les 60% des salariés en région qui se répartissent entre les secteurs d'activités : transformation de produits à base de viande, produits laitiers, et produits de boulangerie et pâtisserie.

### **Des PAT accompagnés proposant des expérimentations complémentaires**

Les problématiques soulevées avec les trois animateurs des PAT accompagnés ont permis d'explorer des mises en action très différentes entre les acteurs des PAT et les entreprises agroalimentaires associées.

*PAT de la Dombes*

Le PAT de la Dombes a sans doute permis de développer l'accompagnement le plus concret intégrant l'entreprise le Fumet des Dombes, la filière piscicole "Poisson de Dombes" représentée par l'APPED, l'association régionale ADAPRA et la société de restauration collective SODEXO dans un projet de valorisation de la carpe en restauration collective. La première étape a été de s'accorder sur le produit à proposer en restauration collective. Les équipes de cuisine du restaurant d'entreprise "Le Domus", de l'Université des Sciences Lyon 1, géré par Sodexo, se sont lancées pour produire des recettes correspondant au goût de convives variés enfants et adultes. L'offre s'est stabilisée sur des quenelles de carpe après avoir résolu plusieurs problèmes techniques comme la teneur en sel et le grammage. Le test des recettes dans plusieurs établissements scolaires a été une étape majeure pour présenter l'offre et la valider mais aussi pour fédérer par l'action les différents partenaires. Le référencement a été validé par le service achat de SODEXO puis par la société POMONA pour permettre la distribution des produits dans les établissements de restauration. La compatibilité des produits avec les critères de la loi EGAlim reste un sujet important à traiter, pour développer l'approvisionnement régulier et permanent des produits en restauration collective. Un travail est engagé, en collaboration avec les services de la DRAAF, pour définir "Le poisson de Dombes" comme produit pouvant intégrer la catégorie des " Produits performants en matière de protection de l'environnement" proposée par EGAlim. L'issue de ce travail permettra de reprendre le cahier des charges " Poissons de Dombes" de façon à intégrer les critères de performance environnementale exigés. Un autre projet s'est également développé sur l'approvisionnement en pain Bio et local de la restauration collective, avec l'appui de l'entreprise Moulin Marion, minotier installé, depuis plusieurs générations, sur le territoire de la Veyle, limitrophe de la Dombes. Des mises en relation entre des boulangers Bio locaux et des établissements de restauration collective sont engagées, des essais sont à venir. Ce dernier projet a permis aussi de travailler entre deux PAT voisins.

#### *Pat de Vichy Communauté*

Une problématique ciblée sur la restauration collective a été posée d'emblée par les élus et l'animatrice du PAT de VICHY communauté, souhaitant renouer contact avec les entreprises agroalimentaires du territoire pour développer l'approvisionnement en particulier de la cuisine centrale de Cusset, en plein essor. Cette attente très ciblée constitue une autre catégorie d'accompagnement. Des rencontres d'entreprises, notamment celles de la filière viande, ont pu permettre d'identifier plusieurs freins à un approvisionnement local de la restauration collective :

- une logistique de proximité très réduite sur le territoire et pourtant nécessaire pour l'approvisionnement des écoles primaires ou autres petites structures,
- des incompréhensions de fonctionnement de l'entreprise freinant la dynamique collective,
- des échelles géographiques à considérer au-delà du territoire pour assurer une sécurité d'approvisionnement.
- La complexité des règles des marchés publics rendant difficile l'accès à la restauration collective

Concernant les acteurs de la restauration collective, un frein identifié repose sur la connaissance insuffisante de l'offre locale et des entreprises de transformation ce qui ne facilite pas la construction d'un marché permettant de rendre possible leur participation et leur sélection (tout en respectant les règles d'attribution des marchés). Les réunions organisées avec une grande diversité d'acteurs volontaires et les échanges fructueux auront permis de partager des représentations parfois erronées sur la filière et de lever des non-dits, « souvent pénalisants dans la durée des engagements. Pour les entreprises, les enjeux de la stratégie alimentaire du territoire, portés politiquement par les élus locaux sont présentés en posant l'approvisionnement local comme principe clef.

#### *Pat Grand Clermont Livradois Forez*

Pour le PAIT du Grand Clermont et parc du Livradois Forez, l'objectif de travailler avec les entreprises a toujours été un enjeu. Une étude prospective à 2050 fixe des objectifs chiffrés qui crée une feuille de route pour la gouvernance du PAIT. Rencontrer les entreprises du territoire relève donc d'un objectif stratégique pour mieux se connaître, et « *passer dans les coulisses pour éviter les stéréotypes pour démystifier les grosses entreprises de notre territoire et mieux connaître les petites entreprises* » selon l'animatrice du PAIT. Des entretiens ont été conduits avec 7 entreprises du territoire pour identifier leur rôle possible dans un système alimentaire territorial animé déjà par un réseau dense d'acteurs. Outre, une confirmation d'un attachement fort au territoire et à la culture culinaire auvergnate qui influence une volonté d'approvisionnement local pour sécuriser les filières, une faiblesse de l'approvisionnement sur certains produits (œufs, fruits, volaille, beurre et légumes) fragilisent cette intention de sourcing local. Le PAIT porté par deux syndicats mixtes n'a pas de compétences proprement dites de

développement économique. En revanche, il joue à plein son rôle de fédérateur pour favoriser des mises en lien impulsant des expérimentations et des actions.

### **PAT et entreprises, des logiques d'action différentes**

Si la grande majorité des entreprises ignorent l'existence des PAT et le rôle de celui-ci, quelques entreprises sensibles à la question de la souveraineté alimentaire et implantées sur leur territoire connaissent leur PAT mais sans en connaître réellement les enjeux. Après une participation à des réunions publiques pour construire le diagnostic territorial, elles restent en attente d'informations pouvant les concerner en tant qu'entrepreneurs alimentaires du territoire et experts de savoir-faire et pratiques professionnelles de la transformation alimentaire. Méfiantes des intentions politiques et de discours trop éloignés d'une réalité économique et quotidienne, les entreprises attendent d'être sollicitées sur des actions concrètes permettant une mise en action partenariale territoriale et une interconnaissance du fait de travailler ensemble.

A l'inverse, les PAT orientent leur stratégie alimentaire autour de grands axes qui exigent un temps long de consultation avant d'envisager une opérationnalité. Ces temps de concertation multi-acteurs outre la clarification des enjeux animent des débats permettant à chacune des parties prenantes de s'exprimer et de se positionner, sans que les entreprises ne soient vraiment sollicitées. Le temps de l'action est un aboutissement ultime de cette réflexion collective, contrairement aux entreprises où le passage à l'action partenariale est un moyen d'interconnaissance et de naissance d'une confiance. Les PAT éloignés des activités économiques de la transformation et de la distribution alimentaire regardent avec méfiance ce monde économique franchissant souvent les frontières du territoire et leur semblant peu concernés par les enjeux locaux.

Ces logiques de concertation et de réflexion souvent divergentes peuvent renforcer une méfiance entre le politique et les entreprises alimentaires laissant chacun dans son périmètre et son champ de compétences.

Néanmoins, les expérimentations conduites ont confirmé la pertinence de l'échelle du territoire comme une condition favorable à l'apprentissage de la co-action facilitée par une interface, passerelle entre ces deux logiques. Des zones d'action convergentes existent pouvant booster la démarche collective.

### **PAT et entreprises agroalimentaires, des intérêts convergents ignorés**

Les échanges entre acteurs ont permis d'identifier des zones d'actions communes portées par des intérêts différents mais pouvant se fédérer sur des principes d'action partagés.

#### *Soutenir et travailler avec l'amont agricole*

Développer l'approvisionnement local est souvent exprimé comme une attente rapidement qualifiée de difficile à réaliser pour la plupart des entreprises consultées. Parmi les freins, la méconnaissance du sourcing, l'absence de relations avec l'amont agricole, l'insuffisance des volumes de production, le prix ou encore la qualité sont fréquemment évoqués. De fait certaines entreprises souhaiteraient être associées au projet de développement de filières locales. La négociation autour de prix « juste » n'est pas spontanément citée mais beaucoup se disent à l'écoute et ouvertes aux échanges. Pour certains, des contrats sont déjà mis en œuvre adossés à des cahiers des charges de production qui permettent de sécuriser à la fois les exploitations agricoles et les approvisionnements de l'entreprise. La valorisation technique et économique de surplus agricoles se discute au moment de la récolte. Anticiper cette collaboration semble délicate car très aléatoire. D'autres prestations de services se négocient sur le territoire entre l'amont et l'aval comme le stockage de matières premières, des opérations de logistique, ...

#### *Nourrir les habitants du territoire*

Comme les agriculteurs, certaines entreprises agroalimentaires notamment les TPE/PME, s'approprient la fonction de nourrir les habitants du territoire en développant une offre de produits locaux, distribués dans des circuits de proximité. Une dimension plus sociale motive aussi certains

acteurs économiques à participer à des actions de dons ou /et de sensibilisation au bien manger à destination d'une population locale plus vulnérable. Ces actions autour de la solidarité alimentaire s'organisent soit par des relations interpersonnelles limitant la portée de ce type d'événements, soit avec les associations de collecte nationale (Banque alimentaire...). D'une façon générale, elles sont peu repérées sur le territoire.

#### *Oser la restauration collective*

Elle séduit les entrepreneurs mais la méconnaissance de ce marché et de ses besoins rend difficile la construction d'une offre locale spécifique, adaptée en termes d'approvisionnement, de services, de qualité et de prix. Compliquée également par les règles des marchés publics, eux-mêmes souvent rédigés avec des lots peu adaptés aux contraintes des entreprises locales, celles-ci se saisissent peu de ce marché, alors qu'il offre de vraies opportunités de développement en lien avec les enjeux de transition alimentaire portés par les PAT. Les vacances scolaires représentent aussi une contrainte à prendre en compte pour l'organisation de la production. D'autres difficultés révèlent des problèmes de distribution qui croisent différentes échelles géographiques mais avec de faibles volumes répartis sur de nombreux points d'approvisionnement. La loi Egalim portant sur l'approvisionnement de la restauration collective en produits de qualité et durable questionne également les transformateurs sur des critères qualité non précisés mais à définir avec les acteurs de la restauration collective pour rendre compatibles leurs produits avec les exigences de la loi. Néanmoins, la restauration collective offre aussi l'opportunité de rencontrer les convives par l'organisation d'animations sur les lieux de restauration ce qui se révèle riche en enseignements pour entreprises.

La restauration collective privée d'entreprise représente un débouché encore peu exploré alors qu'elle peut aussi devenir outre un marché, un lieu de sensibilisation des consommateurs et habitants du territoire. Certaines de ces actions pourraient enrichir le pilier territorial de la RSE des entreprises participantes.

#### *Agir en faveur de l'environnement*

Une responsabilité des entrepreneurs est déjà engagée en faveur de la préservation des ressources du territoire. De nombreuses actions ont été citées comme la réduction d'énergie, la lutte contre le gaspillage, l'économie d'eau, l'application des principes du développement durable, la valorisation des biodéchets : méthanisation, compostage...

#### *Valoriser le patrimoine culinaire local*

Les dirigeants rencontrés ont témoigné de leur attachement au patrimoine alimentaire local dont ils valorisent les recettes les plus emblématiques. Ainsi, certaines entreprises deviennent ambassadrices d'un territoire, mais avec quelle reconnaissance locale ?

#### **Devenir partie prenante de la politique alimentaire territoriale**

Les entreprises ne portent pas cette intention spontanément. En revanche, après discussion, rapidement des premiers axes sont échangés pour renforcer la contribution de l'entreprise à la création ou maintien de filières locales, pour envisager leur présence en restauration collective voire le développer, pour s'associer à des actions locales en faveur d'une solidarité alimentaire, pour valoriser la culture culinaire emblématique du territoire. Les actions déjà conduites par conviction ou par opportunité sont souvent peu inscrites dans leur politique RSE, ni même repérées par les acteurs territoriaux. Les valoriser sera déjà un objectif pour reconnaître l'entreprise agroalimentaire comme une partie prenante déjà active sur le territoire. Intégrer le système alimentaire territorial passe par un renforcement de leur visibilité, faire comprendre leurs contraintes et leur fonctionnement aux acteurs territoriaux. Jeter un pont entre ces deux mondes économique et politique sera facilité par une interface variable selon le contexte de chaque territoire. Interprofession, pôles agro, chambres consulaires, appuis techniques, toutes ces instances et structures d'appui sont légitimes.

En revanche, les modalités d'intégration et de coopération de chacune des parties prenantes du système alimentaire territoriale devront s'orienter vers des actions concrètes donnant à voir l'utilité de chacune et le rôle des entreprises comme expertes de la transformation et de la distribution.

### **Construire un outil d'appui à l'action collective concertée**

La journée du 21 mars a aussi permis les premières restitutions d'une démarche initiée par Martin CLOUTIER<sup>1</sup> qui associent une trentaine d'entreprises agro-alimentaires pour opérer des tris d'actions et les évaluer selon deux paramètres : la faisabilité et l'importance. Ces actions proposées émanent d'entretiens qualitatifs avec les chefs d'entreprises, réalisés durant l'année d'accompagnement autour des notions de territorialisation de l'alimentation, des activités de transformation y compris artisanales, des relations avec les PAT, des actions conduites ou envisagées pour soutenir la souveraineté alimentaire des territoires, des freins et des leviers exprimés, du développement de la restauration collective comme un débouché actuel ou futur. A l'issue de ce travail de collecte et de tri, une carte « conceptuelle » fait apparaître des zones d'actions sur lesquelles les chefs d'entreprise pourraient se focaliser en priorité, avec une place légitime, pour agir dans le système alimentaire territorial. Les investigations se poursuivent en sollicitant d'autres acteurs économiques renforçant la diversité des types d'entreprises agroalimentaires sollicitées et permettant de stabiliser à terme les zones d'actions précédemment envisagées. Ce même travail de tri et d'évaluation sera également proposé aux acteurs de l'écosystème d'accompagnement des entreprises, dont les PAT, pour visualiser les représentations et les points de vue de chacun des mondes. La superposition des deux cartes conceptuelles permettra de faire apparaître les zones d'actions de divergentes et de convergentes, de les mettre en débat et de réfléchir aux priorités d'actions et aux moyens de les mettre en oeuvre. Le projet de développement d'une application locale de ces cartes est en cours d'étude pour préciser et personnaliser l'accompagnement de chaque entreprise et chaque PAT intéressés par des collaborations opérationnelles sur leurs territoires.

Ces premiers résultats restent à croiser et à mutualiser avec les différents travaux de recherche en cours notamment ceux des projets TRAACT, SYAM, etc... Carole CHAZOULE<sup>2</sup>, partenaire du programme A TABLE ! et des différents programmes de recherche cités, permet cette coordination scientifique et opérationnelle.

A TABLE ! devient à son tour un pont pour relier les entreprises agro-alimentaires à leur PAT en déroulant une démarche originale de mise en relation et de mise en action de façon concertée et conjointe.

---

1 Martin CLOUTIER, Ph.D., Professeur titulaire, ESG UQÀM- Département d'analytique, opérations et Technologies de l'information

<sup>2</sup> Enseignante-chercheure, directrice adjointe du laboratoire d'études rurales ISARA-ISEMA