

La restauration collective



CRIOC, Novembre 2009



Etude réalisée avec le soutien de la Région wallonne

CRIOC

Centre de Recherche et d'Information
des Organisations de Consommateurs



Agenda

1. Objectifs
2. Méthodologie
3. Marché
4. Cadre général de la vente aux collectivités
5. Processus d'achat des collectivités
6. Tactiques à développer par le fournisseur d'une collectivité
7. Intervenants dans le processus d'achat
8. Cahier de charges
9. Relations client - fournisseur
10. Relation aux clients
11. Demandes spécifiques des segments
12. Tendances actuelles et futures
13. Conclusions
14. Recommandations

Objectif

- L'objectif de l'étude est de comprendre et d'analyser les mécanismes et conditions d'achat des produits agricoles ou alimentaires de base par les collectivités

Méthodologie

- L'analyse du marché a été réalisée sur base d'une recherche documentaire et d'interviews en face-à-face de 10 acteurs du secteur (11 responsables d'achat, direction générale, chef de restauration ou de cuisine).
 - Sociétés interviewées (catering) : Sodexo, Compass, Cuisines Bruxelloises, TCO Service
 - Collectivités
 - Etablissements scolaires : L'Arsenal (Namur), L'IPET (Nivelles), Ecole européenne (Bruxelles)
 - Soins de santé : Les hôpitaux Catholiques de Liège
 - Dexia, Bruxelles
 - Ethias, Liège
- Les interviews qualitatives ont été réalisées de mars à septembre 2009 (durée de 45 minutes à 1 heure) sur base d'un guide d'entretien dont les principales thématiques abordées concernaient :
 - Le marché (acteurs, rapport de force)
 - Les fournisseurs (attentes, décisions de sélection, critères de choix des produits, information reçue, achats effectués)
 - Les clients (attentes, critères de choix des produits, attentes)
 - La perception des produits issus de l'agriculture wallonne
 - Les tendances futures
- *Les verbatims utilisés sont repris en italique.*

Collectivités rencontrées

- **Etablissements scolaires en gestion propre**

- **L'Arsenal (Namur)**

L'Arsenal propose un service traiteur aux entreprises et un service des restauration aux étudiants et aux membres du personnel des Facultés Universitaires de Namur. L'Arsenal fait partie intégrante des Facultés. L'Arsenal comprend plusieurs restaurants : 2 restaurants self-service, un bar avec petite restauration et un restaurant à la carte pour les professeurs et les membres de la direction.

- **L'IPET (Nivelles)**

L'Institut Provincial d'Enseignement Technique est une école orientée vers une vocation technique et professionnelle. Elle accueille des élèves libres et en Internat. Le restaurant propose le déjeuner, dîner, souper à près de 500 élèves.

- **Ecole européenne (Bruxelles)**

L'école européenne de Woluwe fait partie du réseau d'écoles européennes. Cette école regroupe près de 3000 élèves venant de toute l'Europe. La cantine offre une repas à près de 80% des élèves.

Collectivités rencontrées

- Soins de santé en gestion propre

- Les hôpitaux Catholiques (Liège)

Le réseau hospitalier catholique de Liège regroupe 6 hôpitaux et 8 maisons de retraites. La cuisine centrale du réseau fournit quotidiennement entre 4000 et 4500 repas.

- Entreprises et administrations en gestion propre

- Dexia (Bruxelles)

Dexia est une banque européenne qui opère aujourd'hui principalement en France, en Belgique, en Italie et dans la péninsule ibérique. Dexia propose une offre complète de banque de détail, commerciale et privée ainsi que des produits d'assurance. Dexia a toujours opté pour une gestion propre de ses activités de restauration d'entreprise.

- Ethias (Liège)

Anciennement SMAP, Ethias propose des services de banque et d'assurances. En 2000, avec le changement de responsable des cuisines, la restauration est devenue progressivement bio. Actuellement, 85% des produits alimentaires proposés aux employés sont issus de l'agriculture biologique.

Marché

- En Belgique, les collectivités concèdent de plus en plus leurs activités de restauration aux entreprises de catering (environ 70% des entreprises et administrations, 50% des établissements scolaires et 25% des hôpitaux).
- Trois grands groupes dominent la restauration collective concédée:
 - Sodexo (45% de part de marché)
 - Compass (20% de part de marché)
 - Aramark (15% de part de marché).

Marché

- De nombreuses collectivités fonctionnent en gestion propre c'est-à-dire qu'elles gèrent elles-mêmes leur service de restauration, elles ont leur propre cuisine. Elles représentent 30% des entreprises et administrations, 50% des établissements scolaires et 75% des hôpitaux .
- La restauration collective s'organise à des mess, restaurants, cuisines, cantines destinés à alimenter les membres d'une collectivité.
- Les collectivités peuvent être segmentées en 3 catégories:
 - Santé/social : Hôpitaux, Maisons de repos, homes, centres de jour, CPAS, Prisons, casernes
 - Enseignement : Écoles, Universités, Crèches, Centres de loisirs, sport
 - Entreprises et administrations publiques : Entreprises privées, Entreprises et administrations publiques

Cadre général de la vente aux collectivités

- **La stratégie de vente**

Développer une stratégie en matière de vente de produits agricoles aux collectivités exige de à s'engager dans une démarche en trois étapes :

- Le producteur doit concentrer son attention sur les besoins actuels et futurs des collectivités.
- Dans un deuxième stade il étudie plus en profondeur le rôle de l'acheteur et des décideurs des collectivités afin de diriger mieux l'effort de vente et formuler les arguments techniques et commerciaux adéquats ;
- Dans un troisième temps, il s'interroge sur le processus d'achat qui met en relief l'interdépendance des fonctions et services incriminés.

- **Les fondamentaux de la vente vers les collectivités**

La vente à destination des collectivités se caractérise par une approche objective reposant sur quatre fondamentaux :

- Achat rationnel
- Fréquence d'achats
- Proximité de l'utilisateur final
- Nombre réduit de fournisseurs

Cadre général de la vente aux collectivités

- **L'achat est rationnel.** Les critères de coût, rentabilité, commodité d'emploi, conditions de paiement, services additionnels... sont pris en compte. Il faut noter cependant que bien que rationnelle, la décision reste prise par des individus qui, à ce titre sont influençables par les techniques de promotion ou les contacts personnels.

Ainsi, Le choix de fournisseurs varie selon le type de collectivité. La taille de la collectivité, son organisation interne, sa finalité lucrative ou non, ses contraintes budgétaires et administratives plus ou moins fortes, sa philosophie peuvent influencer le choix des fournisseurs.

Les collectivités de taille importante travaillent avec des fournisseurs de taille importante qui leur livrent ce qu'ils commandent. Elles limitent le nombre de fournisseurs au maximum pour des raisons budgétaires et administratives.

« Un des objectifs aux achats c'est de limiter le nombre de fournisseurs et limiter le nombre de factures parce que c'est un coût important. Donc on ne travaille pas avec des petits producteurs locaux. On travaille avec des grands fournisseurs qui nous délivrent sur commande ».

« On essaie de massifier les achats pour être plus performant. Le but étant d'avoir de meilleures conditions d'achats. Bien souvent cela passe par la globalisation des achats chez un seul fournisseur ».

Cadre général de la vente aux collectivités

- **La fréquence d'achat versus coût de produits.** Les achats en matière de produits frais sont des achats répétitifs dans lesquels des notions de normalisation, contrôle, tolérances de qualité, formules d'indexation de prix sont présentes. Les collectivités développent une stratégie de centralisation. Elles achètent principalement auprès de fournisseurs importants, capables de garantir un volume et un approvisionnement stable ou par l'intermédiaire de plateformes de distribution sur lesquelles ils placent leurs offres.

« On essaie de travailler avec le moins possible de fournisseur, c'est plus facile au niveau comptabilité ».

« Nous essayons de rationaliser de manière à avoir un nombre minimum de fournisseurs ».

Cadre général de la vente aux collectivités

- La proximité **de l'utilisateur proprement dit**. Certaines collectivités optent délibérément pour une décentralisation de leurs achats et choisissent des fournisseurs de taille plus réduite avec lesquels, elles entretiennent des relations plus personnalisées, parfois en fonction de valeurs partagées ou la proximité.

« On essaie de rejeter au maximum les grosses sociétés dans lesquelles on est qu'un numéro et on préfère de très loin être le gros client d'un fournisseur moyen. On n'essaie pas en priorité de limiter à tout prix le nombre de fournisseurs. Il ne nous viendra jamais à l'idée d'acheter tous nos produits à 1 fournisseur. Je préfère m'adresser à des vendeurs spécialisés ».

« Je n'essaie pas d'avoir un nombre limité de fournisseurs comme les structures qui sont obligées via les achats de passer par des sociétés de livraison qui représentent toutes les sociétés. Donc j'ai en ce moment une douzaine de fournisseurs ».

« Nous travaillons en ce moment avec un fournisseur de la région Vervietoise (pour les fromages)».

« Un fournisseur peut avoir une partie des produits laitiers et un autre l'autre partie par exemple ».

« Le contact est meilleur (s'il y a un problème on peut tout de suite le rectifier) ».

Cadre général de la vente aux collectivités

- Le nombre réduit de fournisseurs pour les acheteurs de collectivité. Cette tendance oligopsonistique se rencontre d'avantage parmi les collectivités de taille plus réduite, ayant des contraintes administratives plus souples. Toutefois, la collectivité procède par appel d'offres, obligation quand elle relève de la législation relative aux marchés publics.

« Quand on a trouvé un fournisseur qui convient après avoir épuisé toutes les possibilités du marché alors à ce moment on ne consulte plus ».

« On est assez fidèle. En règle générale quand on a un bon fournisseur on le garde ».

« On travaille par appel d'offre et donc on consulte au minimum 3 fournisseurs ».

Généralement, les contrats sont formels et reconductibles annuellement. Certaines collectivités établissent des contrats-cadre avec leurs fournisseurs pour une plus longue période.

« A part certains marchés comme les boissons et le non-alimentaire qui sont des marchés de trois ans, les marchés sont d'un an renouvelables ».

« Généralement ce sont des marchés de 12 mois avec des prolongations jusqu'à 18 ou 24 mois ».

Certaines collectivités n'établissent pas de contrats formels avec leurs fournisseurs.

« Il n'y a pas de contrat avec les fournisseurs. Ça nous laisse une plus grande liberté d'action ».

« Ce ne sont pas des contrats, c'est une bonne relation commerciale ».

Processus d'achat des collectivités

- Le processus d'achat va de la prise de conscience d'un problème à la mise au point des solutions se concrétisant par l'achat, l'acquisition ou la location de produits, services, matériel ad hoc. On peut schématiser la démarche de la manière suivante :
 1. **Apparition, détection, identification d'un besoin** formulé le plus souvent par les utilisateurs directs (du produit). Dans le cas de besoins nécessitant des investissements à long terme, la reconnaissance du besoin relève en principe de la direction de la collectivité.
 2. **Définition des caractéristiques du produit** susceptible de satisfaire le besoin. Description des caractéristiques des produits recherchés, avec leurs impositions de normalisation, de sécurité, de protection de l'environnement, d'adéquation dans le cadre de l'entretien général... aboutissant à un cahier des charges.
 3. **Demande d'offre** suite à la recherche des différentes sources d'approvisionnement possibles et à la qualification de celles-ci
 4. **Examen des différentes offres et négociations préliminaires** avec les fournisseurs dont les propositions ont été retenues dans un premier temps suite au cahier des charges établi par la collectivité.
 5. **Choix du fournisseur et mise au point d'un système de commande continu** (pour achats répétitifs). C'est la phase de présélection de quelques candidats répondant aux critères
 6. **Evaluation des produits au niveau qualitatif** (tests au niveau qualité, organoleptique, de cuisson, préparation en conditions réelles) et des fournisseurs (visites éventuelles sur place)
 7. **Négociation des prix** avec les candidats et **signature des contrats** de fourniture.

Tactiques à développer par un fournisseur

- De manière générale, les fournisseurs doivent démontrer leur capacité à satisfaire les attentes de la collectivité. Les tactiques développées seront différentes suivant le statut du fournisseur (fournisseur habituel ou potentiel).
- La collectivité ne constitue pas un ensemble unique mais une organisation comprenant des profils différents qui expriment des attentes différentes. L'identification de ces 5 profils différents est essentielle. Plusieurs personnes interviennent dans le choix des fournisseurs lors d'une décision collective : les Utilisateurs (responsable des cuisines), les conseillers (responsable qualité hygiène), les prescripteurs - Filtres (diététicien), les décideurs (directeur des achats, financier et/ou le directeur général), les acheteurs (Service achat)

Tactiques à développer par un fournisseur

Les fournisseurs doivent démontrer leur capacité à satisfaire les attentes de la collectivité. Les tactiques développées seront différentes suivant le statut du fournisseur	Achat répété sans modification	Achat répété avec modification
Tactique du fournisseur habituel	Incitation au réapprovisionnement automatique à l'identique Recherche de l'accroissement de sa part de marché (en profondeur : nouveaux produits)	Incitation au passage de l'achat épisodique à l'achat habituel Recherche de l'accroissement de sa part de marché (en largeur : nouvelle gamme)
Tactique du fournisseur potentiel	Convaincre le client de modifier son approvisionnement	Conforter le client dans sa recherche de réapprovisionnement modifié Essayer de s'intégrer dans le nombre des fournisseurs habituels

Intervenants dans le processus d'achat

	Utilisateurs (responsable des cuisines), clients (tests gustatifs)	Conseillers (responsable qualité hygiène)	Prescripteurs - Filtres diététicien	Décideurs (direction)	Acheteurs (Service achat)
Apparition, détection, identification d'un besoin	★ ★ ★	★			
Définition des caractéristiques du produit	★ ★	★ ★	★ ★ ★		
Demande d'offre		★	★		★ ★ ★
Examen des différentes offres et négociations préliminaires	★	★	★	★ ★	★ ★
Choix du fournisseur et mise au point d'un système de commande continu		★		★ ★ ★	★ ★ ★
Evaluation des produits au niveau qualitatif	★ ★ ★				★
Négociation des prix et des contrats	★			★ ★	★ ★ ★

Intervenants dans le processus d'achat

Intervenants	Identification	Rôle
utilisateurs	responsable des cuisines clients	Leur influence est prépondérante, sauf quand il s'agit d'achat répétitif. Leur intervention se situe souvent au point de départ du processus d'achat car ce sont eux qui suggèrent l'achat d'un produit selon des spécifications bien établies.
conseillers – contrôleurs	Responsable qualité hygiène	Leur contrôle peut s'exercer sur l'information écrite ou encore dans le choix des fournisseurs qui rencontreront les membres du groupe d'achat.
prescripteurs – filtres	Diététicien	Ils exercent généralement une influence significative mais non financière sur la décision d'achat.
décideurs	directeur des achats, financier et/ou le directeur général	La décision n'est pas toujours prise par l'acheteur même si ce dernier participe formellement aux engagements et négociations. La direction générale peut toujours renverser une décision.
acheteurs	Service achat	Son influence est parfois forte et parfois faible (suivant la complexité et le risque). Dans certains cas, l'acheteur joue simplement le rôle d'agent d'achat en exécutant les fonctions de préposé à la passation des commandes

Cahier de charges

- Les intervenants dans le processus d'achat au sein des collectivités définissent l'ensemble de leurs attentes dans un cahier de charges qui est négocié (voire imposé) et doit être respecté sous peine de rupture de contrat
- Ce cahier de charges doit répondre à plusieurs spécifications :
 - Offre de prix permettant de **respecter leurs engagements budgétaires vis-à-vis de la direction**
« (si problèmes) ils se mettent en rapport avec le fournisseur pour qu'il fournisse ce qui est prévu dans le contrat et alors il rectifie ou ils changent de fournisseur ».
 - « *On est tenu par un critère prix très contraignant pour les repas universitaires* ».
 - **Qualité garantie et constante**
« Oui il faut chaque fois la même qualité car on a des habitudes de travail ».

Cahier de charges

- Respect des normes légales, traçabilité, normes d'hygiène et de sécurité alimentaire

« on a remonté la filière jusqu'à la naissance l'engraissement des bêtes on a demandé les fiches techniques de leur nourriture, on a demandé la traçabilité sanitaire et ainsi de suite. Donc c'était pour vérifier lors d'un audit avec le médecin hygiéniste que la chaîne alimentaire était correcte ».

Cahier de charges : Choix des produits

- Deux logiques caractérisent les collectivités.
 - La première logique, souvent liée aux contraintes budgétaires, privilégie le prix, la qualité, les services offerts par les fournisseurs et l'adaptation des produits aux goûts des clients.
« Au niveau des fournisseurs, l'important c'est le prix, la qualité, les services logistiques, livraisons etc. et que ça plaise aux enfants ».
 - La seconde logique, souvent présente là où les contraintes budgétaires sont moins présentes, d'autres éléments tels que qualité, mode de production, origine ou encore mode de production éthique du produit peuvent être considérés comme aussi importants que le prix dans le choix des produits.
- Parmi les critères les plus saillants, le prix et la qualité apparaissent en premier. Cependant, la qualité prime sur le prix dans certaines collectivités.
« On est tenu par un critère prix très contraignant pour les repas universitaires...on va toujours essayer de trouver la meilleure qualité pour le prix qu'il est possible de donner ».
« Le critère ce n'est pas de choisir le moins cher, on privilégie plutôt la qualité même si c'est un peu plus cher ».
« Le prix est le critère le plus important ainsi que la qualité ». « Le prix n'est pas le critère principal en aucun cas. Ça entre en ligne de compte mais en 2 ou 3ème position ».
« Mais d'abord la qualité et on termine par le prix, dans ce sens là, on travaille peut-être à l'envers par rapport à beaucoup d'autres qui sont tenus par un prix ».

Cahier de charges : Choix des produits

- Les collectivités souhaitent, en général que les produits répondent aux attentes de leurs consommateurs finaux et possèdent les caractéristiques suivantes :
 - Prix et qualité : à noter un intérêt pour une qualité constante
 - Sécurité alimentaire et fraîcheur
 - Appréciation du produit par le consommateurs final
 - Identification de la qualité nutritionnelle identifiable.
 - Identification de l'origine géographique du produit (traçabilité). Dans certains cas, la présence de critères éthiques peut constituer un plus (commerce équitable).
 - Présence d'un label (demande en progression)
 - Respect d'un mode de production respectueux de l'environnement, du bien-être animal, des conditions de travail des producteurs (demande en progression) avec rejet de produits comme les œufs en batterie
 - Fabrication artisanale : critère peu important pour les produits bruts, en croissance pour les produits finis.
 - Fabrication locale : importance relative mais peut être importante pour certaines collectivités (cf. analyse spécifique).
 - Facilité de préparation : le personnel et les infrastructures disponibles déterminent l'intérêt ou non pour ce critère à l'importance très relative.

Cahier de charges : Choix des produits

- Disponibilité toute l'année : ce critère varie en fonction du produit.
- Produit bio : Disponibilité réduite et non constante, quantité insuffisante, problèmes d'approvisionnement, produits inadaptés aux besoins des collectivités (au niveau calibre, quantité, produits transformés, conditionnements adaptés), coût élevé justifie le peu d'intérêt. Une demande apparaît. Elle est suivie à des degrés divers ou à des passages à l'acte ponctuel plus souvent lié au choix d'une personne que de l'entreprise.
- Qualité différenciée : concept inconnu mais perception positive. La consommation reste limitée et réservée à une collectivité qui a une approche durable.

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Appréciation de la préparation culinaire

« C'est vraiment le goût des enfants qui déterminent mon choix de produits ». « l'important c'est qu'ils plaisent aux gens ».

« au final le client choisit quand même. Par exemple, on a essayé d'introduire du riz complet mais les étudiants n'en voulaient pas alors on a abandonné (idem avec la pils bio remplaçant la jupiler, c'était la révolution). Même chose pour les frites ou le coca, si on les supprime on ne vendra plus rien ».

- Qualité nutritionnelle

« Oui important sinon j'ai ma diététicienne sur le dos. Ca fait partie des critères ».

- Origine géographique du produit

« L'origine pour la viande est importante. Les kilomètres de transport oui ».

« Comme on est très saisonnier pour l'instant je ne m'impose que de la pomme et de la poire, parce que c'est local c'est de chez moi ». « Les fruits et légumes ne doivent pas être importés par avion ».

« L'origine. C'est hyper important pour moi. C'est pour ça que j'ai changé de fournisseur, je voulais une race rustique et qualité exceptionnelle, viande persillée ».

« Critères origine mode de production etc. ils ne vont pas si loin dans les contrats cadre ».

« L'origine passera toujours après la qualité et le prix ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Mode de production

« Si ces produits sont bio et équitables c'est d'autant mieux ».

« Ce sont des critères qu'on a difficile à faire rentrer en ligne de compte. On ne peut pas s'arrêter à cela dans une cantine de collectivité ».

« Nous venons d'acheter pour une réception du vin certifié ecocert qui était très bon mais à des prix très concurrentiels. Ça fait partie des valeurs du CHC, nous participons à la semaine du commerce équitable. Mais nous n'allons pas dépenser plus d'argent pour cela ».

« On a aussi des accords pour des livraisons dans des grands contenants pour éviter les emballages excessifs etc. »

« Au niveau des cuisines nous avons un process réfléchi, nous avons des pompes à chaleur, nous produisons notre eau chaude avec des groupes frigorifiques et nous avons un système de broyage de nos barquettes qui sont incinérées. »

« On travaille avec les viandes qui portent le label Vitaproject (critères au niveau alimentation, origine belge, bien-être animal et qualité) ».

« On a un cahier des charges on sait que ces animaux ont été élevés selon certaines conditions. Il y a aussi des minima d'espaces pour les bêtes, le transport et l'abattage font partie de soin particulier ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Mode de production

« Par exemple: nous travaillons avec un fournisseur de poissons pêchés à la ligne comme ça le poisson n'est pas abimé et la nature non plus. On va privilégier ce fournisseur ».

« On a reçu un Award de Max Havelaar, on a reçu pas mal de choses et on parle aussi du restaurant bio. On travaille pas mal avec le commerce équitable pour les bananes, le café, le sucre dans la mesure du possible on essaie d'allier commerce équitable et bio ».

« Le BBB ce n'est pas ma tasse de thé, je ne suis pas d'accord avec le mode de production (viande tendre qui se fait au détriment de l'animal et industrialisé) ».

« On travaille avec les viandes qui portent le label Vitaproject (critères au niveau alimentation, origine belge, bien-être animal et qualité). Nous sommes allés voir les producteurs, comment elles sont nourries l'abattoir, etc. On a besoin d'une garantie de qualité même si ça nous coûte plus . »

« Critères origine mode de production etc. ils ne vont pas si loin dans les contrats cadre ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Fraîcheur

« Là (dans le choix des fruits et légumes) le critère le plus important avec le prix c'est la fraîcheur. »

- label garantie de qualité

« Nous considérons que les labels sont un signe de qualité supplémentaire mais très souvent nous n'allons pas le mettre dans nos cahiers de charges ...parce que nous avons peur si nous mettons différents types de labels d'avoir un souci financier par rapport à cela ».

« Mais correcte ne veut pas dire un label ou un critère particulier. Nous ne sommes pas suffisamment spécialistes ».

« Les labels j'ai horreur de ça. Déjà bio c'est un label mais spécifique. Les autres labels ce ne sont que des labels commerciaux ».

« On travaille avec les viandes qui portent le label Vitaproject (critères au niveau alimentation, origine belge, bien-être animal et qualité) ».

« Le label bio est trop haut, trop pointu pour moi. Mais oui c'est important on va chez Vita pour les viandes, on reçoit des volailles Label Rouge ». « Les labels oui bien sur, au plus on a de garanties au mieux c'est ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Sécurité alimentaire

« Je ne suis pas pour l'hygiénisme, je suis pour des produits de qualité. Mais bien sur ça apparait dans le cahier des charges des fournisseurs. Des normes d'hygiène oui mais pas à outrance ». « Par contre la chaîne de froid est très importante ».

« Je suis très pointilleux sur une boîte cabossée sur un carton déchiré là je demande au fournisseur qu'il me change le produit ».

« J'y travaille en ce moment sur un programme de traçabilité en interne. Et là-dessus vient s'adapter un système de contrôle pour HACCP. C'est très important bien sur ».

- Facilité d'utilisation (convenience)

« Deuxième critère, ce serait de choisir plutôt des produits bruts que transformés, les transformations se faisant par les cuisiniers ».

« On travaille avec des produits bruts et préparés. Par exemple on a plus d'œufs, on a des œufs en brique. En 4ème gamme je n'en achète pratiquement pas. Mais à chaque fois qu'on peut on fabrique nous mêmes ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Qualité constante

« Oui il faut chaque fois la même qualité car on a des habitudes de travail. Si on change de qualité et de calibre à chaque fois ça perturbe les cuisiniers. Il faut que ça soit régulier ».

« Par contre si je prends du carré de porc oui j'aurai de la qualité constante ».

- Disponibilité

« Ça dépend du produit : pour des pommes de terre ou des carottes oui mais pas pour des fraises par exemple ».

« Comme on est très saisonnier pour l'instant je ne m'impose que de la pomme et de la poire »

« Ce n'est pas du tout important, parce qu'il y a des saisons pour tout donc. Ça va à l'encontre de ma philosophie les produits standards ».

Cahier de charges : Choix des produits (verbatim)

- Produit local

« On a fixé des critères de qualité, priorités au niveau des achats, notamment un des premiers critères c'est choisir des produits locaux et de saison ».

« en général on s'accorde à prendre des produits le plus près possible. Notamment maintenant on commence à travailler les potirons les potimarrons, les courges et on travaille beaucoup ce type de légumes car on sait que c'est belge ».

« On essaye le plus possible d'avoir des fournisseurs de la région mais ce n'est pas toujours possible ».

« On travaille avec les viandes qui portent le label Vitaproject (critères au niveau origine belge entre autres) ».

« On ne peut pas se concentrer sur le produit belge. On n'en fait pas une fixation. Il faut d'abord que la qualité y soit. Ce n'est pas la priorité. Si j'ai un produit de meilleure qualité qui vient d'un peu plus loin je le prendrai ».

« Les fruits et certains produits on fait attention qu'on commande quand même un certain chiffre d'affaire par an pour des produits spécifiquement belges ».

Cahier de charges en fruits

- Le marché est en croissance. Il devient plus mature et exige des calibrages précis et des produits en lien avec la saisonnalité. La demande concerne majoritairement des fruits frais.
- Quelques éléments caractérisent la demande :
 - Fruits frais principalement
 - Croissance des achats de fruits dans un souci d'équilibre alimentaire
« Par exemple, dans la grille de menu, j'ai 14 fruits en dessert sur 23 jours ».
 - Croissance progressive des achats de fruits bio de saison
 - Demande de plus en plus importante de fruits de la part de certains clients
 - Demande précise au niveau calibre en particulier pour les enfants, les plateaux-repas dans les soins de santé
 - Prise en compte croissante de la saisonnalité
« Les fruits c'est de saison et de culture conventionnelle ».
« Comme on est très saisonnier pour l'instant je ne m'impose que de la pomme et de la poire, parce que c'est local c'est de chez moi ».

Cahier de charges en légumes

- Le marché est en croissance. Elle concerne à la fois les produits frais et/ou du surgelé selon les infrastructures de l'entreprise. Prise en compte croissante de la saisonnalité mais peu d'intérêt pour le bio.
- Quelques éléments caractérisent la demande :
 - Du frais et/ou du surgelé selon les infrastructures de la collectivité
« Pour ce qui est légumes à cuire, nous travaillons deux gammes de produits, des surgelés principalement sauf exception pour des légumes qui ne sont pas bons surgelés comme les courgettes, les chicons, les tomates. Pour les crudités et légumes froids, là on va prendre du frais ou de la conserve dans certains cas (céleri rave) ».
 - Offre de plus en plus importante de légumes dans les collectivités (salad-bar dans les écoles, les entreprises)
« Tout ce qui est féculent et légumes c'est à volonté ».
 - Prise en compte croissante de la saisonnalité et croissance de la variété des légumes proposés
« Au salad-bar, on propose des tomates en saison et on essaie de ne pas en mettre hors saison ».
« On privilégie les légumes frais de saison ».
 - Recours aux produits de 4^{ème} et 5^{ème} gamme pour des raisons pratiques de gain de temps (mix salades, légumes pour soupes)
« Je travaille la 5ème gamme pour les salades mix ».

Cahier de charges en viande

- Le marché doit s'adapter à la demande. Il s'agit de viande fraîche principalement
 - Au niveau grammage : les collectivités et leurs fournisseurs doivent respecter des critères au niveau du grammage des morceaux de viande fournis, mais parfois le cuisinier adapte les quantités aux attentes de ses clients

« Je dois respecter les 110 ou 115 grammes, pour les grands (élèves) ça ne va pas alors on est à 150 grammes ».
 - Au niveau type de viande : les collectivités choisissent avant tout de la viande qui plaît.

« L'agneau est peu demandé. Les viandes exotiques ne sont pas appréciées ». « Je travaille aussi du bœuf parce que c'est de la vache (le taureau les enfants n'aiment pas) ». « Par exemple les enfants n'aiment que le poulet en batterie ».
 - Au niveau prix : les collectivités prennent en compte le type de viande et son impact sur le coût de revient du repas

« Le veau on évite car c'est plus cher ». « Les pintades, les cailles c'est trop cher pour les clients ».
 - Variété : les collectivités varient de plus en plus leurs menus et les produits qui les composent

« On propose de tout mais surtout du bœuf, du porc ».
 - Équilibre alimentaire : évolution positive (qualité, variété) mais les quantités de viande ne diminuent pas encore.

Cahier de charges en viande

- Le mode de production : critère plus ou moins important dans le choix de la viande selon la collectivité. *« Au niveau de la viande, le critère mode de production est important mais parfois ils n'ont pas le choix, le bœuf fermier n'existe pas ».*
« Le BBB ce n'est pas ma tasse de thé, je ne suis pas d'accord avec le mode de production (viande tendre qui se fait au détriment de l'animal et industrialisé) ».
« Ce sont des critères qu'on a difficile à faire rentrer en ligne de compte. On ne peut pas s'arrêter à cela dans une cantine de collectivité ».
- Les labels : critère de choix peu important généralement. Cependant, les collectivités plus qualitatives optent pour de la viande labellisée (Porc Qualité D'Ardennes, Meritus, Label bio).
- Viande bio : les collectivités travaillent peu avec de la viande bio pour des raisons budgétaires
« Et la viande bio est trop cher, on ne sait pas l'inscrire dans nos prix de revient. C'est pour ça qu'en bio, on a choisit un plat végétarien ».
- L'origine : critère de choix plus important que pour d'autres produits. Certaines collectivités ne prennent pas en compte l'origine dans leur choix; d'autres privilégient la viande belge.
« L'origine est un critère d'achat de la viande ».
« Critères origine mode de production etc. ils ne vont pas si loin dans les contrats cadre ».

Cahier de charges en produits laitiers

- Le marché est limité, même si certains produits sont utilisés.
« Les produits laitiers, ils n'utilisent pas énormément. Ils utilisent du lait en cuisine, et au petit déjeuner dans les maisons de repos, les centres hospitaliers. Puis les yaourts dans les desserts. Le fromage pour les préparations chaudes, pour les sandwiches et les repas du soir dans l'hospitalier, le petit déjeuner ».
- Quelques éléments caractérisent la demande :
 - Utilisation de produits laitiers transformés (yaourts, desserts lactés, fromages)
 - Utilisation de desserts lactés, de yaourts dans tous les types de collectivités
« On a tous les produits laitiers de type yaourts, crèmes... »
 - Utilisation de fromage en particulier dans les soins de santé moins dans les écoles et les entreprises
« On travaille beaucoup de produits laitiers on a toutes les gammes de fromage pour les repas du soir (soins de santé)».
« On en (du fromage) met un peu dans les self-services mais ce n'est pas très demandé (entreprises)».
 - Utilisation de produits laitiers de fabrication industrielle principalement (par manque de personnel et de temps). Certaines collectivités prennent le temps de préparer des desserts lactés.
« Les laitages des desserts sont industriels. On ne fabrique pas les desserts ».

Cahier de charges en produits laitiers

- Produits laitiers bio : certaines collectivités offrent des produits laitiers bio à leurs clients (en particulier les produits finis)
« Le lait utilisé c'est du bio mais c'est surtout sous forme transformée. Les yaourts vendus sont bio ».
« 700 yaourts par semaine Bioferme, tous les laits les beurres, tous les fromages sont bio 100% ».
- Intérêt pour des produits artisanaux au niveau des produits finis mais certaines craintes au niveau sécurité alimentaire persistent. *« Je prends essentiellement des spécialités locales (pour les produits laitiers) ».*

Cahier de charges en produits locaux

- Une demande émerge, d'autant qu'elle favorise un contact avec le producteur. L'intérêt est bien réel
 - « Ça favorise aussi le contact humain. Le contact est meilleur (s'il y a un problème on peut tout de suite le rectifier). »
 - « Livrer à des wallons des produits de chez eux est quelque chose qui fonctionne bien. Le sirop de Liège de Liège par exemple, c'est le seul que les patients veulent. »
 - « Si les petits producteurs (locaux) trouvaient un moyen d'amener la marchandise chez eux alors ils seraient preneurs ».
 - « Je souhaiterais plus de produits de proximité, un meilleur réseau de distribution pour ces produits ».
 - « Si on avait un budget conséquent, on serait les premiers partisans de développer le producteur local ».
 - « On serait preneur (de produits wallons) mais il faut que la quantité suive. On est pour des bons produits locaux ».
 - « Je pourrais travailler en partie des produits wallons et en partie venant du fournisseur traditionnel ».
 - « Je fais ce que je peux pour soutenir les entreprises wallonnes à condition que je ne perde pas d'argent ».

Cahier de charges en produits locaux

- Les freins sont aussi bien réels
 - Crainte au niveau sécurité alimentaire

« Ca dépend des produits, j'ai plus confiance dans un produit élaboré industriel qu'artisanal. L'industriel est soumis à des règles telles qu'il ne peut pas y avoir de gros problèmes ».

« Ou alors les produits fermiers moi je connais des fermiers qui sont très propres d'autres beaucoup moins. Ce n'est pas parce que c'est des produits fermiers que c'est des bons produits. Moi je suis un peu sceptique ».
 - Expérience négative

« Avant on travaillait avec un fermier et on faisait bouillir son lait jusqu'au moment où on a remarqué qu'il ajoutait de la poudre de lait ». « Je travaille avec Danone comme ça je suis certain de ne pas avoir de problèmes. »
 - Disponibilité réduite, quantité insuffisante

« On essaye le plus possible d'avoir des fournisseurs de la région mais ce n'est pas toujours possible. On ne trouve pas toujours ce dont on a besoin dans la région. Donc on doit chercher plus loin ».

Cahier de charges en produits locaux

« L'offre n'est pas du tout assez importante ». « Si on veut augmenter un peu en qualité (par exemple artisanaux, fermiers, bio,..) là l'offre devient très restreinte ». « Il y a un manque de producteurs. Si la demande était plus forte je ne suis pas sûr qu'ils sauraient suivre ». « On est trop gros pour avoir à faire à des artisans ».

- Problèmes logistiques

« Il y a tout un problème de logistique qui se rencontre en Wallonie. Parce qu'il y a des petits producteurs locaux mais ils ne savent pas nous livrer et nous on ne sait pas aller chercher la marchandise ».

« Avant j'ai eu des problèmes de logistique avec les fournisseurs locaux mais on a trouvé des solutions. Il faut imposer au fournisseur d'être professionnel. Moi je l'ai fait avec les miens ».

- Produits inadaptés aux besoins des collectivités (manque de produits transformés, produit inadapté aux exigences (grammage de la viande, calibre, packaging inadéquat, ...))

- Manque d'information, de visibilité

« Il faut vraiment prendre son bâton de pèlerin et essayer de trouver ».

Cahier de charges en produits locaux

- Coût

« Et en plus il y a le prix : pour que ces produits rentrent dans un circuit de distribution, il faut qu'ils soient vendus à un prix suffisamment bas ».

« Si j'avais la possibilité de les privilégier je le ferais mais je n'ai pas la possibilité de le faire, vu la contrainte budgétaire ».

« On avait fait toute une recherche, fait appel à différents fournisseurs (même des petits producteurs locaux) mais malheureusement c'est jamais compétitif au niveau des prix ».

« Mais au niveau d'une collectivité, financièrement on ne peut pas se permettre d'acheter des produits régionaux »

- Certaines collectivités recherchent des solutions

« Mais on prend des produits de la ferme B. pour la viande et le fromage. Et également occasionnellement auprès de petits artisans ». « Avant j'ai eu des problèmes de logistique avec les fournisseurs locaux mais on a trouvé des solutions. Il faut imposer au fournisseur d'être professionnel. Moi je l'ai fait avec les miens ». « Par contre pour le bœuf, j'achète chez un petit agriculteur à la carte. Il me tue 4 ou 5 bêtes ». « Je fais la démarche d'aller chez les producteurs locaux, c'est important ». « Je travaille avec un boucher de Braine qui a dû se mettre aux normes pour les collectivités ». « Je prends essentiellement des spécialités locales (pour les produits laitiers) ».

Relations client - fournisseur

- Les attentes des collectivités concernent non seulement l'établissement d'un cahier de charge mais aussi d'une relation de partenariat qui se caractérise par une relation de confiance, de la flexibilité et surtout une information de qualité : transparente, complète et efficiente.
 - **Etablissement d'une relation de confiance, d'une connaissance des besoins et de pro activité**
 - « On essaie de créer une relation commerciale plus comme un partenariat qu'autre chose. On a besoin l'un de l'autre, il faut pouvoir créer un climat de confiance ». “On a besoin de pouvoir se reposer sur le fournisseur, on a besoin de conseils ».
 - « Le maraîcher c'est un ami, par exemple, quand il a des salades trop grosses pour son magasin il me les vend à un très bon prix (50 centimes la salade) ».
 - « Je connais bien mon boucher, ses installations et je sais que tout vient de chez lui. Il a même un abattoir chez lui ».
 - « Ou alors, quand il (producteur bio) produit un produit que j'aime bien il me téléphone pour voir si j'en veux. Et comme j'ai prévu ma commande à l'avance et qu'ils en produiront plus, hop mon prix va diminuer. C'est la seule communication qu'on ait vraiment c'est quand il y a des opportunités ».
 - « Je connais bien mon boucher ».

Relations client - fournisseur

- Flexibilité au niveau logistique, adaptation aux besoins au niveau livraison (fréquence, moment de livraison, etc.) et quantités livrées

« Du moment qu'on est livré dans la matinée, c'est la seule exigence qu'on a. Le planning des quantités nécessaires au niveau des restaurants universitaires est assez uniforme linéaire ».

« Pour les produits frais j'ai des livraisons tous les jours et le reste c'est toutes les semaines ou tous les 15 jours ».

« Si on a plusieurs fournisseurs qui ont un même produit, on choisira le moins cher mais aussi celui qui est le plus fiable, qui sera le plus flexible aussi (celui qui pourra livrer le plus souvent) ».

« La qualité de service (livraison à temps, capable de livrer en urgence, capable de livrer à plusieurs endroits,...) est important.».

Relations client - fournisseur

- Flexibilité au niveau produits, adaptation aux besoins des collectivités au niveau des spécificités produits (grammage de la viande, calibre des fruits et légumes, produits transformés, emballage, etc.)

« On a aussi des accords pour des livraisons dans des grands contenants pour éviter les emballages excessifs etc. »

« Par contre pour le bœuf, j'achète chez un petit agriculteur à la carte. Il me tue 4 ou 5 bêtes ...et me le découpe comme je le veux ».

Une information transparente et sur mesure. Les collectivités sont satisfaites de l'information reçue de leurs fournisseurs. Les collectivités travaillant avec des fournisseurs de taille importante reçoivent suffisamment d'informations. Les collectivités travaillant avec des producteurs de taille plus réduite reçoivent moins d'informations mais reçoivent l'information qui leur est utile de part l'instauration d'une relation directe et proactive avec leurs fournisseurs (arrivage, promotions,...)

« Moi ça m'ennuie quand je vois arriver les dépliantes DeliXL, je les ouvre même pas ça va à la poubelle directement ».

« Dans le bio, on ne reçoit jamais d'information c'est ça qui a de bien. De temps en temps il y a le délégué commercial de Biofresh qui me téléphone pour voir si tout va bien si j'ai besoin de rien de spécifique ».

« C'est la seule communication qu'on ait vraiment c'est quand il y a des opportunités ».

Relation aux clients

- Les collectivités adaptent leur offre en préparant des menus établis en interne à l'avance (de 5 à 1 semaine à l'avance)

« La décision des menus se fait en interne avec le chef cuisinier ». « Ils travaillent avec un cycle de 5 semaines ».

- Les menus sont adaptés aux goûts et aux spécificités des clients dans le respect du budget imparti

« Parfois certaines entreprises ont des demandes particulières par exemple le bio ou des produits équitables ou menu du terroir; mais généralement c'est assez classique ».

« Nous avons une commission menu avec des diététiciennes des cuisiniers des clients et là on propose des menus ensemble afin que ces menus soient équilibrés en termes nutritionnels mais également en termes de plats qui plaisent ».

« On essaie de décliner en fonction des clients que nous avons, des menus orientés vers la gériatrie, la pédiatrie, la maternité et ces menus auront chacun leur spécificité ».

« C'est bien étudié au niveau des prix pour ne pas dépasser le budget ».

Relation aux clients

- **Les menus sont équilibrés et contrôlés**

« On essaie au maximum, on a installé un salad-bar. Au dessert, les enfants ont le choix d'un fruit frais, un laitage ou une préparation. Je fais du poisson frais une fois par mois et des frites ou croquettes seulement une fois semaine ».

« Tout ce qui est féculent et légumes c'est à volonté ». “On a ajouté le salad-bar et on met plus de fruits frais ».

«Quand la nouvelle grille de menu est prête je l'envoie à ma diététicienne, nous prenons rendez-vous et avec le gérant nous nous mettons autour d'une table et nous regardons le menu. Elle donne son avis. La collaboration se passe bien ».

- **Les collectivités recherchent une diversification** au niveau des produits et des plats proposés

« Dans les restaurants self-service on fournit 3 plats du jour dont un repas bio-végétarien, un plat santé et un plat du chef. On a également un salade bar où les gens payent au poids ce qu'ils consomment. Au restaurant à la carte dont le restaurant Vauban là on fait des menus qui changent tous les mois ». « Je varie toujours ».

« Les repas sont plus variés, ils ont plus de choix que par le passé ». « Nous sommes attentifs à la variété à l'équilibre ».

Relation aux clients

« Là (au niveau des fromages) nous souhaitons que le fournisseur ait suffisamment de diversité car les maisons de retraite sont friandes de fromages et il n'est pas question de donner toujours le même fromage à ces personnes ».

« Tous les jours il y a un potage, 2 plats, un dessert et des boissons. Un dessert spécifique et toujours des fruits frais et des yaourts ».

- **Les menus suivent la saisonnalité**

« C'est la saison qui influe sur la composition des menus ».

« Je les établis, toujours 3 semaines à l'avance et composés en fonction de la saison et du cost ».

- **Les utilisateurs finaux peuvent participer à l'établissement des menus**

« Il n'y a pas d'intervention des étudiants des professeurs, de la direction des Facultés ».

« J'ai déjà essayé d'impliquer les étudiants mais sans grand succès. Parfois aussi, on fait des micro-sondages sur des produits ou une urne à suggestion mais ça ne se fait pas de manière systématique ».

Relation aux clients

« Ça s'est pratiqué ça dépend des générations d'élèves. Il y a un comité d'élèves qui peut participer. On essaie de les consulter. On a eu pendant 3 ans des réunions avec le comité d'élèves, la diététicienne et moi. Puis c'est tomber à l'eau. On a déjà eu des réunions avec la direction, la direction des parents d'élèves, les élèves, les représentants de prof et de la cantine pour que chacun dise ce qu'il a à dire. Mais ils n'ont pas vraiment de revendications. Mais on reste ouvert à tout cela ».

« Nous avons un système de boîte mail où tous les collaborateurs qui prennent leurs repas peuvent envoyer un mail pour faire part de leurs remarques concernant leurs repas, et des suggestions. Et nous avons tous les 2 mois, une réunion de la commission restaurant où sont présents des représentants de la direction, des représentants de la délégation du personnel, la médecine du travail. Cette commission débat des différents problèmes qu'on a pu rencontrer et des attentes ».

Relation aux clients

- **La pression budgétaire est ressentie fortement dans le métier**

« La rentabilité c'est ce qui tue la cuisine ».

« Dans 80% des collectivités on fait n'importe quoi. On met des trucs aseptisés, lyophilisés. C'est reparti dans du n'importe quoi au nom de la sécurité alimentaire et évidemment au nom de l'argent ».

« De plus en plus les entreprises sont obligées de fusionner pour pouvoir servir des produits de qualité en essayant de maîtriser les budgets car on est souvent limité là-dedans et donc le métier change vraiment beaucoup ».

« Et quand je fais mes menus je fais une balance pour que si un jour je fais un steak le lendemain je ferai un repas un peu moins coûteux. C'est bien étudié au niveau des prix pour ne pas dépasser le budget. »

- **Les cuisines collectives se professionnalisent**

« La collectivité se professionnalise de plus en plus. Avant la collectivité c'était des petites collectivités, des petites structures non professionnelles, c'était encore la cuisine de maman en un peu plus gros en liaison chaude. Maintenant la collectivité devient beaucoup plus grosse avec des process plus compliqués et finalement rejoint certains process de l'agroalimentaire ».

« Beaucoup plus technique (qu'avant) également avec des machines qu'il n'y avait pas dans le temps et également avec des étapes plus complexes qui fait que parfois nous nous éloignons des consommateurs. Et avec des personnes qui travaillent qui doivent avoir des profils différents (plus techniques)».

Demandes spécifiques des segments

- Les étudiants recherchent le prix et le goût.

« Il n'y a pas d'intérêt de leurs clients étudiants pour des produits locaux pour eux c'est le prix qui compte. Nous sommes dans la mouvance "manger plus sain plus naturel" mais c'est un peu à contre courant vis-à-vis des étudiants ».

« Le menu bio est vendu au même prix que le plat du jour mais n'a pas beaucoup de succès auprès des étudiants ».

« On fait aussi un contrôle et une chasse au gaspillage alimentaire. On leur apprend à gérer la quantité qu'ils prennent ».

- Les travailleurs recherchent une alimentation plus équilibrée et saine

« Les gens veulent des bons produits, il faut que ça soit propre, tracé et il faut que cela plaise ».

Tendances actuelles et futures

- Les collectivités identifient plusieurs évolutions
 - Evolution de la demande des clients pour une **alimentation plus équilibrée et saine**
« Mais au niveau du personnel universitaire là il y a une demande pour une alimentation plus saine. Également au niveau des séminaires (les entreprises) ».
 - Évolution de la demande des clients pour une **prise de conscience éthique**
« Parfois certaines entreprises ont des demandes particulières par exemple le bio ou des produits équitables ou menu du terroir ».
« L'aspect bio, environnement je trouve que de plus en plus on a des remarques dans nos enquêtes satisfaction. Les clients par exemple se demandent si ces barquettes plastiques sont bien écologiques. Ce genre de questions on en a de plus en plus ».

Tendances actuelles et futures

- Communiquer vis-à-vis des clients au niveau éthique et santé aux clients

« Communication de la démarche locale aux étudiants via des supports papier et sur Intranet. Mais d'une manière générale la communication la visibilité est un peu notre point faible. Un dépliant sera remis par le secrétariat des facultés en main propre aux étudiants ».

« C'est une réflexion et on envisage de communiquer de temps en temps autour de ces aspects éthiques, environnementaux de l'alimentation (des efforts consentis). Le bilan que nous connaissons nous au niveau écologique, nos clients ne le connaissent pas ».

« Depuis un an avec la nouvelle direction ça communique pas mal sur les efforts consentis dans le développement durable ».

Conclusions

Les collectivités représentent un haut potentiel de marché exigeant.

- Globalement, 30% des entreprises et administrations, 50% des établissements scolaires et 75% des hôpitaux sont des collectivités en gestion propre c'est-à-dire qu'elles gèrent elles-mêmes leur service de restauration, elles ont leur propre cuisine.
- De manière générale, les fournisseurs doivent démontrer leur capacité à satisfaire les attentes de la collectivité. Mais le choix des fournisseurs est fortement dépendant du type de collectivité. Les plus importantes ont tendance à solliciter un nombre de fournisseurs limités mais pouvant fournir la demande. Les moins importantes – en volume – ou les plus sensibles sur le plan éthique semblent préférer des fournisseurs de taille plus réduite avec lesquels ils entretiennent des relations plus personnalisées.
- Ils sélectionnent leurs fournisseurs par appel d'offre et procèdent à une évaluation minutieuse du respect du cahier des charges, des critères de qualité, d'hygiène des produits et des prix pratiqués. Le choix d'un fournisseur est une décision collective dans l'entreprise. Les collectivités établissent des contrats annuels et reconductibles avec leurs fournisseurs. Parfois la relation commerciale entre la collectivité et son fournisseur n'est pas formelle, pas de contrat.
- Les collectivités ont des exigences particulières au niveau normes d'hygiène et de traçabilité, prix et flexibilité des services (logistique, adaptation des produits aux besoins des collectivités).

Conclusions

- Elles émettent des exigences non seulement en matière de cahier de charges et des demandes spécifiques par filière mais aussi en matière de relation contractuelle et de partenariat. Les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs doivent être basées sur la confiance, la connaissance des besoins, la pro activité commerciale.

Des exigences en matière de produits

- En matière de choix des produits, les critères fondamentaux sont quasi identiques à ceux des consommateurs. Quelques exigences particulières sont cependant soulignées par .

Des produits locaux peu utilisés

- Malgré une bonne image des produits, de nombreux freins pratiques limitent encore fortement l'attrait des producteurs locaux : concept demeure flou et galvaudé, la logistique ne fonctionne pas, les produits sont inadaptés aux besoins des collectivités (manque de produits transformés, produit inadapté aux exigences (grammage de la viande, calibre, ...), packaging inadéquat, ...) et leur coût est élevé. A noter que certaines collectivités apprécient les produits locaux
- Le tableau suivant propose une analyse SWOT des produits locaux sur le marché du catering.

Conclusions : analyse SWOT des produits locaux

<p>Forces</p>	<p>Bonne image des produits Volonté d'un maintien du tissu social Contact, relationnel apprécié</p>	<p>Concept flou, peu connu Craintes au niveau sécurité alimentaire et qualité Quantité et disponibilité insuffisantes Produits non adaptés Problèmes logistiques Filière de transformation inexistante Prix élevé Manque d'information, de visibilité Force commerciale inexistante</p>	<p>Faiblesses</p>
<p>Opportunités</p>	<p>Croissance des repas hors domicile Demande émergente des clients pour des produits de meilleure qualité, plus sains, plus durables Attitude favorable des collectivités envers les produits locaux Développement de collectivités plus qualitatives</p>	<p>Contraintes budgétaires fortes des collectivités Exigences administratives, logistiques et commerciales de plus en plus fortes Risque de perte de valeur, de différenciation des produits locaux de part l'adaptation aux exigences des collectivités</p>	<p>Menaces</p>

Recommandations

- L'opportunité de fournir des produits locaux aux collectivités est réelle. Du moins pour celles qui développent une approche non exclusivement centrée sur le budget. Ces collectivités optent délibérément pour des fournisseurs de taille plus modeste et sont favorables aux produits locaux, de plus haute qualité, plus durables, en réponse aux consommateurs qui souhaitent une alimentation plus saine et éthique.
- Pour arriver à pénétrer de manière régulière et stable ce marché, les producteurs wallons peuvent sélectionner des collectivités plus proches de leur capacité, mais sans une adaptation des structures aux attentes et besoins du secteur et développer, le succès risque de n'être que passager. A ce titre, il s'agit de développer notamment :
 - Une infrastructure logistique adaptée, synonyme de garantie d'approvisionnement et de suivi des commandes.
 - Une force de vente spécialisée de manière à prospecter le marché et à faciliter le référencement des produits auprès des grossistes.
 - Disposer de filières de transformation capables d'adapter les produits aux besoins des collectivités.

Auteurs :
Marc Vandercammen, Hélène Aupaix
Editeur Responsable :
Marc Vandercammen

CRIOC
Fondation d'utilité publique - NE 417541646
Boulevard Paapsem, 20 - 1070 BRUXELLES
Tél. 02/547.06.11 - Fax. 02/547.06.01
www.crioc.be

Édition 2009
Réf. Catalogue : 643-09

D 2009-2492-117
©CRIOC

Prix : 56 €

Reproduction autorisée à des fins non-commerciales moyennant mention des sources