

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Guide pratique

GREEN LINK
FONDS DE DOTATION

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Green Link

Créé par Dominique du Peloux, le fonds de dotation Green Link est né de la conviction profonde que la nature est un lieu privilégié pour mettre en œuvre des actions de réinsertion sociale et professionnelle en faveur des plus fragiles.

Sa vocation est d'identifier, de soutenir et d'accompagner des associations dont les projets sont menés dans le cadre d'un milieu naturel et qui œuvrent auprès de ces publics fragilisés pour leur permettre de retrouver le chemin d'une vie personnelle et professionnelle épanouie.

Sa mission s'articule autour de 5 programmes : « Nature et prison » pour les personnes en détention ou sous main de justice, « la Nature pour se construire » pour les jeunes en situation de décrochage scolaire ou social, « Insertion et métiers verts » pour les personnes éloignées de l'emploi, « la Nature retrouvée » pour les personnes isolées en raison d'un handicap, d'une maladie ou de la vieillesse et enfin « Nature et Cités » pour les habitants des quartiers prioritaires.

En dehors de ces programmes, Green Link soutient également des projets atypiques de vie communautaire au milieu de la nature pour des personnes en grande précarité.

À travers ses actions sur le terrain, Green Link se place au cœur d'un double enjeu de société : les questions sociales et environnementales. Aussi, au-delà du soutien apporté aux plus fragiles, les projets soutenus par Green Link contribuent positivement à la transition écologique, et au développement d'activités économiques durables et ancrées dans les territoires.

www.green-link.org

Livres blancs réalisés ou soutenus par Green Link

- Des jardins pour les prisons. *7 propositions pour développer la pratique des jardins en prison* (avec l'ANVP, Association Nationale des Visiteurs de Prison)
- Médiation animale en prison. *Un référentiel pour un nouveau métier* (avec l'association Evi'dence et le Ministère de la Justice)

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Guide pratique

AU MENU

Introduction **6**

1. Les légumeries, des projets d'insertion sociale en phase avec les enjeux sociétaux contemporains **8**

Les légumeries, supports de l'insertion par l'activité économique 10

Un soutien aux agriculteurs et à l'économie du territoire 16

Des produits locaux qui bénéficient à l'environnement 18

Un outil au service d'une restauration collective durable et de qualité 21

2. Quels sont les acteurs d'un projet de légumerie et comment les mobiliser ? **24**

Les acteurs publics 24

Les acteurs et groupements du secteur agricole 27

Les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire 29

Des projets qui s'inscrivent dans des dynamiques territoriales 30

SOMMAIRE

3. Concevoir un projet de légumerie 36

Un diagnostic local pour mieux connaître les besoins du territoire	36
Identifier et rencontrer les parties prenantes	39
Étudier la faisabilité d'un projet de légumerie	40
Passer au test	43

4. Construire l'offre de la légumerie 44

En aval : comprendre les demandes de la restauration collective	44
En amont : s'assurer des approvisionnements des exploitants agricoles	51

5. Structurer et lancer le projet de légumerie 56

Quel statut juridique choisir ?	56
Quel agrément d'IAE pour la légumerie d'insertion ?	58
Penser l'outil de production	62
Mettre en place un modèle économique viable	69
Développer la légumerie	72

10 conseils pour créer une légumerie d'insertion 74

Annexe - Des ressources pour aller plus loin	76
---	-----------

Remerciements	80
----------------------	-----------

INTRODUCTION

LE PROJET de ce livre est né d'une rencontre entre Green Link et Elisabeth de Vitton, fondatrice et directrice de la Légumerie 53 à Laval. Sa passion et son professionnalisme nous ont convaincus, comme beaucoup d'autres avant nous, du potentiel d'action positive et durable que porte le modèle de la légumerie.

Une légumerie est un maillon vertueux au sein d'un système d'alimentation local. Elle peut produire des bénéfices sociétaux, environnementaux et économiques pour un territoire, quel que soit le type de porteur du projet (association, municipalité, groupement mixte, entreprise privée, etc.). Mais il nous semble que la pleine promesse sociale de ce modèle est véritablement tenue, lorsqu'il se conjugue à une finalité d'insertion par l'activité professionnelle. C'est pourquoi, nous nous intéressons spécifiquement ici aux « légumeries d'insertion », à l'instar de la Légumerie 53.

Une légumerie répond à de nombreux enjeux contemporains : elle soutient le système agro-alimentaire local, propose un circuit de proximité favorable à la réduction des émissions de carbone et au développement de l'économie locale, et représente un levier pour une alimentation saine et de qualité au service de la restauration collective d'un territoire. Enfin, elle ajoute un bénéfice social important, si elle vise aussi l'emploi de personnes en difficulté d'insertion.

La boucle vertueuse que soutient ce modèle, ainsi que son utilité sociale¹ manifeste, le rendent donc particulièrement attractif et, depuis les années 2010, nombre d'acteurs s'y intéressent. Les très nombreuses demandes de visites et d'explications qu'a

1 - La poursuite d'une utilité sociale est définie par la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire comme l'un des quatre principes devant guider les entreprises sociales, les trois autres étant : la recherche d'un modèle économique viable, la gouvernance démocratique, la lucrativité limitée ou une rentabilité mise au service de la finalité sociale.

Introduction

reçues, ces dernières années, Elisabeth de Vitton en témoigne, mais bien que très investie, il lui est difficile de répondre à toutes les sollicitations.

Toutefois, si le modèle suscite curiosité et intérêt, les projets qui aboutissent réellement sont beaucoup moins nombreux, et certains échouent en cours de route en dépit de leur potentiel.

C'est que ce type de projets, pour réussir, doit convaincre et mobiliser dans la durée un écosystème de parties prenantes, dont les intérêts immédiats ne sont pas toujours alignés et qui n'ont pas forcément la capacité à développer une vision partagée ni un langage commun suffisants pour accompagner le projet jusqu'à son aboutissement et sa pérennisation. Il y a donc une complexité réelle – économique autant que relationnelle – inhérente à ces projets, que l'enthousiasme et la mobilisation du porteur ne suffisent pas toujours à surmonter. De plus, chaque projet de légumerie s'inscrit dans une configuration territoriale qui lui est propre et présente donc des spécificités notables. Est-il pour autant possible de dégager des conditions de faisabilité et de réalisation qui leur soient communes ?

C'est ce qui nous a convaincus d'étudier cette question de façon plus approfondie, en confiant une étude à Thibault Dingreville, consultant spécialisé dans l'accompagnement de projets de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), dont plusieurs dans le domaine de la transition agro-écologique. Il s'agissait d'observer les conditions d'émergence, de développement et d'opérationnalisation de quelques légumeries existantes ou en cours d'élaboration, et d'interroger des acteurs sur leur expérience et leur vécu.

Le résultat en est ce guide pratique qui a pour objectif de permettre à chaque groupe d'acteurs concerné d'anticiper les difficultés, de réfléchir aux conditions de faisabilité et de disposer des principales clés et bonnes pratiques pour mettre en œuvre ces projets. Souhaitons qu'ils puissent fertiliser nos territoires et essaimer largement. 🌱

Pour réussir, ce type de projets doit convaincre et mobiliser dans la durée un large écosystème de parties prenantes. Il y a donc une complexité réelle inhérente à ces projets.

1. LES LÉGUMERIES, des projets d'insertion sociale en phase avec les enjeux sociétaux contemporains

DEPUIS le début des années 2010, des légumeries fleurissent sur nos territoires, portées par des collectivités locales, des associations ou des coopératives. Ces projets résultent pratiquement toujours de partenariats multi-acteurs (voir chapitre 2).

DÉFINITIONS

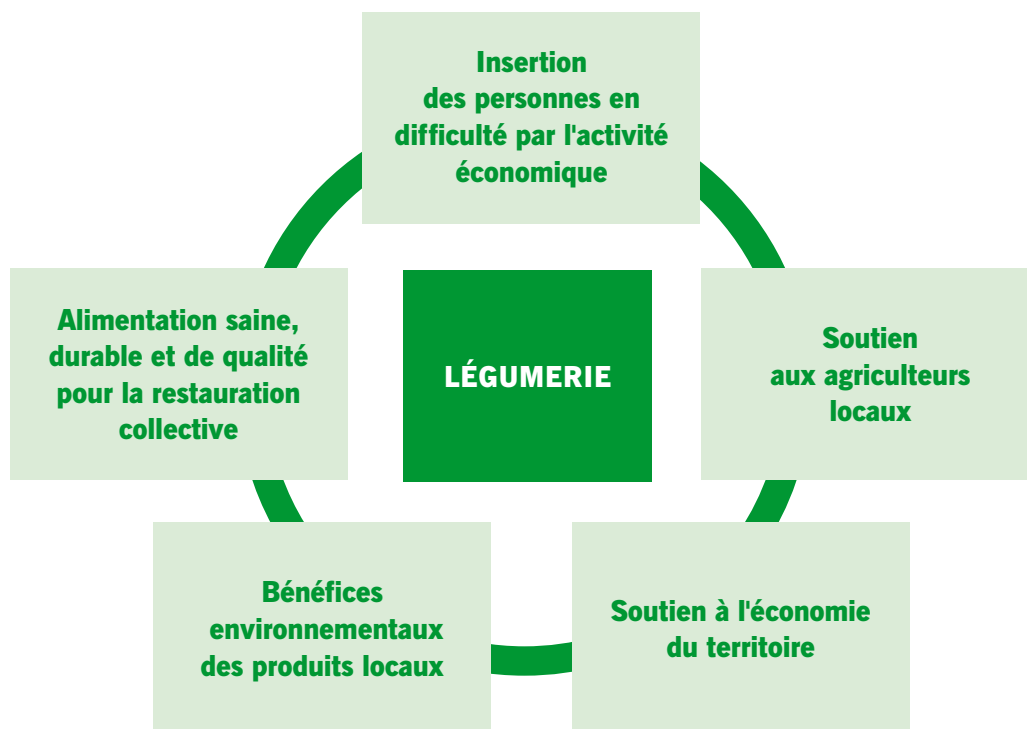
Une légumerie est un atelier de transformation de légumes bruts où ceux-ci sont triés, lavés, épluchés et conditionnés. Ces légumes ainsi préparés sont prêts à l'emploi et approvisionnent généralement les acteurs de la restauration collective, opérateurs publics ou privés qui servent chaque jour des repas à des convives, tels qu'écoliers, lycéens et étudiants, pensionnaires de maisons de retraite ou encore patients des hôpitaux et des établissements de soins.

Une légumerie d'insertion emploie par construction des personnes qui sont éloignées de l'emploi, afin de favoriser leur insertion, leur resocialisation et le développement de leurs compétences.

Les légumeries s'inscrivent dans une perspective de réappropriation de la question alimentaire par les territoires, de relocalisation de la production agricole et de soutien aux agriculteurs, et d'approvisionnement local et sain pour la restauration collective, cette boucle vertueuse bénéficiant *in fine* à l'environnement.

Les activités d'une légumerie peuvent être mises en place dans le cadre du droit commun par des salariés² ou des agents de collectivités³, mais aussi servir de supports à l'insertion de personnes en difficultés ou à l'intégration de personnes en situation de handicap⁴. C'est pourquoi, ces projets sont souvent initiés ou portés par des structures actives dans le secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE) et dans celui du travail protégé et adapté.

LES BÉNÉFICES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET ÉCONOMIQUES DES LÉGUMERIES D'INSERTION



2 - Exemple de la légumerie 100% bio et local sur l'Écopôle de Sénart. <https://www.bioiledefrance.fr/documents/dp-legumerie-coopbioidf-final.pdf>

3 - Exemple de la légumerie départementale des Ardennes. https://www.youtube.com/watch?v=mvtOfsOiE_A

4 - Exemple de la légumerie d'Esatco Vendée. <https://www.esatco85.fr/8-filieres/agroalimentaire-et-maraichage/>

Les légumeries, supports de l'insertion par l'activité économique

Composante de ce que l'on appelle l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), l'insertion par l'activité économique (IAE) est un champ très mal connu du grand public. Apparue dans les années 1970, l'IAE repose sur l'idée que le fait d'occuper un emploi et de travailler est un facteur essentiel d'insertion sociale, qui permet le plus souvent de reprendre pied sur d'autres sujets connexes comme le logement ou la santé. L'absence d'activité professionnelle est considérée comme créant une exclusion de la société à la source de grandes difficultés pour les personnes (paupérisation, éclatement de la cellule familiale, violence) et de délitement du lien social. En s'appuyant sur l'économie, des structures d'activités professionnelles particulières ont pour objectif d'embaucher des personnes durablement écartées du marché du travail, de manière à créer un sas de retour à l'emploi et de resocialisation.

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE RECONNUE PAR L'ARTICLE L.5132-1 DU CODE DU TRAVAIL

« L'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires. »

L'insertion par l'activité économique fait partie de l'arsenal des politiques publiques en faveur de l'emploi et de lutte contre l'exclusion, et elle est à ce titre encadrée par l'État. Les structures qui appartiennent à l'IAE doivent être agréées par les services de l'État, en l'occurrence par les DIRECCTE⁵, remplacées depuis

5 - Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

1. Les légumeries, des projets d'insertion sociale...

le 1^{er} avril 2021 par les DREETS⁶. Elles reçoivent en contrepartie des subventions publiques pour mener à bien cette mission d'accompagnement au retour à l'emploi.

Le cadre réglementaire des structures d'insertion par l'activité économique (ou SIAE) a été défini en 2008, lors du Grenelle de l'insertion (réforme du RSA), lorsque Martin Hirsch était Haut commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté. Leur mission couvre quatre axes : l'accueil des personnes en insertion ; l'accompagnement social et professionnel ; la formation des salariés en insertion ; la contribution à l'activité économique et au développement territorial. L'IAE représente environ 4000 structures en France, qui emploient à peu près 136 000 salariés pour des activités très diverses (maraîchage bio et entretien d'espaces verts ; conciergeries et services aux particuliers ; ressourceries et recyclage de déchets, etc.)⁷.



6 - Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités. Ont été regroupés avec les anciennes DIRECCTE les services déconcentrés de la cohésion sociale (prévention et lutte contre les exclusions, inclusion des personnes en situation de handicap, etc.).

7 - <https://www.avise.org/decouvrir-less/insertion-par-lactivite-economique>

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Face à une précarisation économique aujourd'hui encore aggravée par la crise pandémique, les SIAE apparaissent comme l'un des moyens pour accompagner les personnes vers le retour à l'emploi.

Les légumeries d'insertion s'inscrivent dans ce contexte et concernent généralement des personnes avec un statut de chômeur de longue durée, des bénéficiaires de minima sociaux, des jeunes en grande difficulté ou encore des personnes en situation de handicap. Il faut aussi noter que les femmes sont la catégorie de la population qui souffre le plus du chômage et du sous-emploi, mais qu'elles ne représentent actuellement que 40 % des effectifs salariés par les structures d'IAE. Or, dans 80 % des familles monoparentales, c'est une femme que l'on trouve comme parent, et 34,8 % des personnes vivant sous le seuil de pauvreté appartiennent à cette catégorie⁸. Comme les activités d'une légumerie ont tendance à attirer plus de femmes que d'hommes, ces structures contribuent à orienter davantage les femmes vers les structures d'insertion, et donc vers le retour à l'emploi, tout en favorisant la parité numérique et la mixité professionnelle dans le secteur de l'IAE.



8 - Chiffres Insee, 2016.

La première légumerie d'insertion a été créée en France en 2014 à Laval dans le département de la Mayenne. Portée par l'association Légumerie 53, cette initiative fait aujourd'hui encore figure de modèle à l'échelle nationale (voir double page suivante).

Les légumeries ont pour vocation de développer les compétences des personnes dans les métiers de l'agro-alimentaire, mais aussi pour le travail de cuisine dans la restauration collective ou encore pour le transport de produits périssables – compétences susceptibles d'être ensuite réemployées sur le marché.



MANUEL, 30 ANS, a occupé des postes de manœuvre, d'employé libre-service et d'inventoriste, mais il a ensuite connu des difficultés professionnelles. Il a alors été orienté vers la légumerie Améli Provence à Fos-sur-Mer où il travaille depuis plus d'un an : *« On reçoit les produits bruts, on les traite on les nettoie et on les découpe selon les demandes des clients. Puis on pèse, les légumes, on les met en barquette ou en poche, on les étiquette et on les envoie en commande vers les cuisines centrales, les collèges, les écoles... On a aussi suivi des formations : pour apprendre à se servir des machines comme les robots auto-coupe, HACCP⁹ sur l'hygiène, sauveteur secouriste du travail et une formation gestes et postures, qui peuvent être utiles quand on reçoit 500 kilos de carottes et qu'il faut les transporter ! Je suis content du poste, j'ai gagné pas mal de compétences et j'ai appris beaucoup de choses... En plus, la légumerie m'a permis de découvrir différentes sortes de légumes que je ne connaissais pas, comme le chou chinois ou encore le potimarron... Après, mon objectif, c'est d'avoir un emploi stable, j'ai des compétences comme nettoyeur industriel par exemple, mais si je pouvais être embauché à la légumerie, je serais content ! »*

9 - Contrôle et maîtrise de la sécurité alimentaire dans le but de prévenir, éliminer et réduire à un niveau acceptable les dangers biologiques, physiques ou chimiques. La méthode HACCP (pour Hazard Analysis Critical Control Points) a été institutionnalisée dans l'Union européenne par la directive 93/43/CE relative à l'hygiène des denrées alimentaires.

LA LÉGUMERIE 53, 1^{ère} LÉGUMERIE D'INSERTION ET MODÈLE POUR L'ESSAIMAGE

AU DÉPART, l'association GENIE (Gestion des Espaces Naturels pour l'Insertion et l'Emploi) est une association de Mayenne qui a pour but l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de précarité ou d'exclusion. Les services qu'elle propose concernent des travaux en espaces naturels (bûcheronnage, entretien de chemins, de rivières, etc.) et en aménagement et entretien d'espaces verts. L'idée de la création de la légumerie est née de la rencontre entre Elisabeth de Vitton qui dirige GENIE et le responsable de la restauration des collèges du département de la Mayenne : Denis Lemetayer. Celui-ci regrettait, en effet, l'absence d'un maillon qui viserait à créer un lien entre les agriculteurs mayennais et les cuisines scolaires. Ce lien pouvait être un atelier d'épluchage des légumes produits pas les agriculteurs locaux à destination des cuisines collectives. Elisabeth de Vitton est d'emblée séduite par le projet qui rassemble plusieurs de ses passions : aider les agriculteurs à trouver de nouveaux débouchés à des prix équitables, et aider les femmes sans travail à s'insérer, besoin encore non couvert par le département.

C'est ainsi que vont progressivement se fédérer autour de GENIE : la Région



Pays de Loire, le Conseil départemental de la Mayenne, la Chambre d'agriculture, le lycée agricole, des cuisiniers et gestionnaires de la restauration collective déjà réunis au sein d'un collectif. Dès l'origine, le projet a vocation à associer insertion, approvisionnement de légumes pour la restauration collective, structuration de la filière agricole locale et démarche qualité des produits. Une période de test s'ensuit au cours de laquelle la légumerie parvient à fidéliser une trentaine de clients, essentiellement des collègues. Cette étape permet de valider la poursuite du projet. Afin d'assurer une autonomisation à ce projet par rapport à GENIE, une association séparée « La Légumerie 53 » est créée en 2014, avec la perspective d'accueillir de nouveaux administrateurs en lien avec l'agriculture et la restauration.

D'abord hébergée pendant la période d'expérimentation sur la plateforme d'innovation du Lycée agricole de Laval, l'association s'installe ensuite dans les cuisines d'une ancienne caserne de l'armée, mises à disposition gratuitement par la ville de Laval. En 2015, elle obtient son agrément administratif pour 8 équivalents temps plein (ETP) et, en septembre 2015, elle démarre en autonomie grâce à l'accompagnement

financier et au soutien technique du Conseil départemental, à l'octroi de postes ACI (Ateliers et Chantiers d'Insertion) par l'État et son soutien financier FDI (Fonds de Développement de l'Inclusion pour l'IAE) pour le lancement de l'activité, à la mise à disposition gratuite des locaux par la Ville de Laval, au financement de la Région pour accompagner les travaux de mise en conformité de l'atelier et à la subvention d'investissement de Laval Agglomération.

La Légumerie 53 s'adresse prioritairement à des femmes pour les accompagner vers l'emploi. En 2021, elle emploie 30 femmes salariées à temps partiel (de 20 heures à 28 heures/semaine) qui se forment aux métiers de l'agro-alimentaire. L'encadrement est assuré par une encadrante technique, une conseillère en insertion professionnelle et Elisabeth de Vitton à la direction, mutualisée sur quatre structures d'insertion.

L'entreprise compte une soixantaine de clients, travaille avec une douzaine de producteurs locaux et livre environ 175 tonnes de légumes par an. Le chiffre d'affaires annuel de la légumerie avoisine les 250 000 € hors subventions.

Mais elle n'entend pas s'arrêter en si bon chemin et fourmille de projets, comme le développement de la pré-cuisson des frites ou la transformation des pommes fruits pour préparer des compotes. Le projet le plus important est l'aménagement d'une nouvelle légumerie dans les locaux de GENIE, afin de poursuivre la mutualisation des moyens humains et financiers qui sont l'un des secrets de la réussite financière de la Légumerie 53. Ce projet est en attente des réponses à diverses demandes de subventions pour démarrer les travaux.

L'un des problèmes persistants que connaît la légumerie est que les commandes des clients sont passées à la semaine, et que seule une commune a contracté durablement via un marché réservé. À la rentrée scolaire 2021, le Conseil départemental de la Mayenne lancera un marché réservé à l'insertion socioprofessionnelle : ce marché portera sur la livraison de denrées alimentaires issues de la Mayenne à destination des 24 cuisines du Conseil départemental, ce qui pourrait contribuer à sécuriser les commandes de la Légumerie 53.

La Légumerie 53 a bénéficié d'une visibilité nationale grâce à un reportage réalisé pour l'émission *Capital* sur M6 en octobre 2015. Beaucoup d'articles de presse ont suivi. Dès lors, quelques 150 représentants de départements, structures d'insertions, collectifs d'agriculteurs, Territoires zéro chômeur de longue durée sont venus visiter la légumerie pour s'inspirer de son expérience, et 23 projets sont en cours de réflexion ou de réalisation. L'ADEME (Agence de la transition écologique) a organisé une rencontre nationale à la légumerie, afin de promouvoir ce type de projet dans toutes les régions de France. La légumerie a aussi reçu la visite d'entreprises privées de la restauration collective.

En 2018, le Préfet de la Mayenne a remis les insignes de la légion d'honneur à Elisabeth de Vitton pour plus de 33 ans « d'une vie résolument tournée vers les autres, une vie d'engagement ».

Un soutien aux agriculteurs et à l'économie du territoire

La seconde finalité d'une légumerie est de proposer un nouveau débouché aux agriculteurs, maraîchers et arboriculteurs locaux.

Pour bon nombre de producteurs agricoles, vivre dignement de son métier peut s'avérer très difficile : ainsi en France, en 2017, près d'un quart d'entre eux vivaient sous le seuil de pauvreté¹⁰. En outre, certaines structures d'insertion se consacrent également au maraîchage¹¹, et il peut donc être intéressant pour une légumerie de se fournir en partie auprès d'elles, s'il en existe sur le territoire concerné, créant ainsi une boucle vertueuse entre SIAE à vocation agro-alimentaire.



10 - « Les niveaux de vie en 2015 », *Insee Première*, n°1665, septembre 2017.

11 - Voir le réseau Cocagne qui fédère des SIAE respectant le cahier des charges de l'agriculture biologique <http://www.reseaucocagne.asso.fr/>

Par construction, une légumerie n'achète ses matières premières qu'auprès de producteurs agricoles locaux : c'est une de ses caractéristiques distinctives. Pour les agriculteurs, la présence d'une légumerie sur le territoire signifie pouvoir compter sur un nouveau partenaire régulier, dont les volumes de commande sont susceptibles d'être significatifs. Une légumerie offre ainsi un débouché commercial supplémentaire, avec des contrats planifiés en quantité et des cahiers des charges « qualité », à même de mieux sécuriser l'activité de ces producteurs et leur niveau de revenu.

Ces agriculteurs sont eux-mêmes souvent engagés dans des démarches de diversification ou de commercialisation en circuits courts, mais aussi dans des modèles de production agricole plus respectueux de l'environnement, comme l'agriculture biologique. Faciliter la conversion des agriculteurs vers le bio correspond au programme national « Ambition bio 2022 » qui fixe à 15 % la surface agricole française qui devra être conduite en agriculture biologique en 2022. Si toutes les légumeries ne s'approvisionnent pas en bio ou pas exclusivement en bio, elles tendent néanmoins à privilégier des produits issus de modes de production qui respectent l'environnement et garantissent une alimentation saine et de qualité. Si l'on ajoute à cela que la loi EGalim de 2018¹² exige que 50 % de l'alimentation servie en restauration collective provienne de filières durables en 2022, alors une légumerie devient un maillon vertueux du système d'alimentation local, stimulant, en amont et en aval de l'activité de transformation, des productions et des consommations plus saines et durables.

Une légumerie participe donc directement à l'activité économique d'un territoire : elle consolide les emplois des exploitations agricoles, améliore les conditions de travail des cuisiniers de la restauration collective et contribue au développement d'une alimentation de qualité. De plus, elle est susceptible de jouer un rôle de plateforme logistique, en mutualisant la collecte et la distribution de dizaines de producteurs agricoles.

Une légumerie n'achète ses matières premières qu'auprès de producteurs agricoles locaux : c'est une de ses caractéristiques distinctives.

12 - Loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

Des produits locaux qui bénéficient à l'environnement

Les circuits diffusant la majeure partie de l'alimentation des Français sont longs et délocalisés. Ainsi, nos aliments parcourent-ils généralement plusieurs milliers de kilomètres entre la fourche et la fourchette. Cela fait de ce domaine de l'activité humaine l'un des principaux responsables des émissions de gaz à effet de serre à l'origine du réchauffement climatique¹³.

À l'inverse, les vertus des systèmes agro-alimentaires locaux sont désormais bien identifiées, comme le résume le schéma de la FAO¹⁴ ci-contre. Leurs impacts positifs sont territoriaux, environnementaux, sociaux et sociétaux.

Si les Français sont très nombreux à plébisciter les produits locaux lorsqu'on les interroge – surtout depuis la crise de la Covid-19¹⁵ –, la part des achats réellement réalisés en circuits courts reste encore modeste : elle était de l'ordre de 10 à 15 % selon une étude de l'INRAE datant de février 2020. Il s'agit cependant d'une tendance de fond, en croissance constante, et qui a été encore accélérée par la crainte des ruptures de stocks alimentaires au début de la pandémie et la volonté des citoyens de soutenir l'économie française.

QU'EST-CE QU'UN CIRCUIT COURT POUR LES PRODUITS AGRICOLES ?

Selon le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, est considéré comme « un circuit court un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur, soit par la vente indirecte, à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire ».

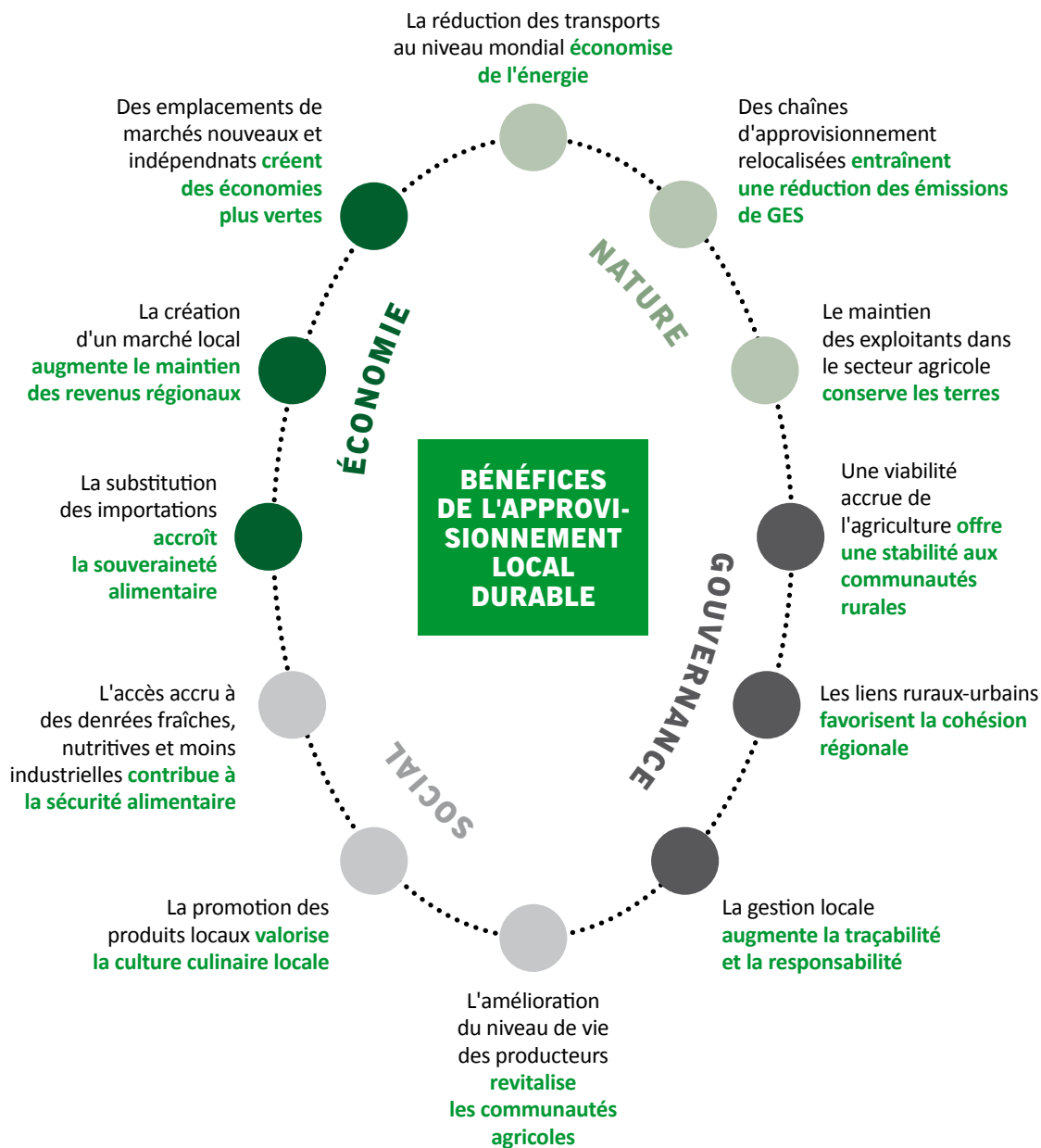
13 - Ademe, *Empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France. De la production à la consommation*, janvier 2019.

14 - Organisation des Nations unies pour l'alimentation. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/nr/sustainability_pathways/docs/SustainableLocalProcurement_Factsheet_FRENCH.pdf

15 - Selon un sondage IPSOS pour l'Observatoire E. Leclerc des nouvelles consommations, 37 % des Français interrogés en avril 2020 déclaraient se tourner davantage vers des produits issus des circuits courts et 63 % consommer le plus possible de produits locaux pour soutenir l'économie.

LES VERTUS DES SYSTÈMES AGRO-ALIMENTAIRES LOCAUX

Source : FAO, Sustainable Local Procurement.



Sur le plan des concepts, il ne faut toutefois pas confondre circuits courts et « produits locaux ». Dans la notion de circuit court, il n'y a pas *stricto sensu* de critère géographique ; ce qui prévaut pour retenir cette qualification est le mode de distribution commerciale (sans intermédiaire ou avec au plus un intermédiaire). Il n'y a pas non plus de critère pour déterminer ce qu'est un « produit local » : est-ce une production située à 50, 100 ou 500 kilomètres du lieu de consommation ? La majorité des Français estime « local » un produit dont le lieu de production se situe au plus à 50 kilomètres du lieu de consommation. Pour être tout à fait exact, il faudrait donc parler de « circuits courts locaux ». Toutefois, dans l'esprit du public, circuit court et approvisionnement local sont souvent associés.

Il n'y a pas non plus de lien logique intangible entre circuit court et agriculture biologique. Il se trouve simplement que les agriculteurs qui pratiquent l'agriculture biologique commercialisent souvent leurs produits en circuits courts, car ils sont sensibles à la prise en compte globale des impacts du système agro-alimentaire, et aussi parce qu'à l'origine, leurs produits étaient plus chers et donc mal accueillis par la grande distribution.

En réduisant le transport, les produits locaux et les circuits courts favorisent une diminution de la consommation énergétique (économie de ressource) et des émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'origine du réchauffement climatique. Toutefois, les émissions liées au transport et à la distribution des produits alimentaires ne représentent qu'une part du total des émissions liées à l'alimentation, la majeure partie étant générée par la production agricole elle-même, la transformation des produits et les modes de consommation (consommation de viande, génération de déchets, gaspillages)¹⁶.

Les légumeries répondent pleinement à cette idée de « circuits courts locaux ». Ancrées dans leur territoire d'intervention, elles se fournissent exclusivement auprès de producteurs agricoles situés à proximité et privilégient généralement les produits issus de modes de production durables. Ce mode de fonctionnement s'appuie sur le respect de la saisonnalité des produits.

En réduisant le transport, les produits locaux et les circuits courts favorisent une diminution de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre.

16 - Ademe, *Empreinte énergétique et carbone de l'alimentation en France. De la production à la consommation*, janvier 2019.

Les légumes qu'elles fournissent sont en outre faiblement transformés. Enfin, les légumeries sont principalement orientées vers les productions végétales, et favorisent l'évolution vers un régime alimentaire moins carné, dont on sait qu'il est l'une des conditions importantes de la lutte contre le changement climatique.

Un outil au service d'une restauration collective durable et de qualité

La restauration collective recouvre plusieurs grandes catégories de restauration : scolaire (crèche, maternelle, primaire, collège, lycée, université), médico-sociale (hôpitaux, maisons de retraite), d'entreprise (restaurants administratifs et d'entreprise), autres structures d'accueil (établissements pénitentiaires, foyers d'accueil et de bienfaisance, centres de vacances, etc.). Elle représente en France plus de 7,3 milliards de repas servis chaque année, selon le Syndicat national de la restauration collective (SNRC)¹⁷.

LOI EGALIM ET RESTAURATION COLLECTIVE

En 2018, la Loi EGAlim¹⁸ a imposé à toutes les collectivités, au plus tard pour le 1^{er} janvier 2022, que « les repas servis dans les restaurants collectifs dont les personnes morales de droit public ont la charge comprennent une part au moins égale, en valeur, à 50 % de produits acquis selon des modalités prenant en compte les coûts imputés aux externalités environnementales liées au produit pendant son cycle de vie et au moins 20 % issus de l'agriculture biologique. »

17 - Source : ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. <https://agriculture.gouv.fr/la-restauration-collective-reflet-de-la-culture-alimentaire-francaise>

18 - Loi n°2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION



Les évolutions contenues dans la loi EGalim de 2018 apparaissent particulièrement favorables au développement des légumeries pour répondre à la demande de la restauration collective. Les légumeries proposent en effet des produits locaux avec un meilleur bilan carbone, et elles privilégient le plus souvent des produits issus de modes de production agricole plus respectueux de l'environnement.

Les légumeries ont généralement pour premiers clients les cantines scolaires. Or celles-ci jouent un rôle prioritaire dans l'éducation alimentaire des enfants (équilibre alimentaire, découverte des produits, éducation au goût). Les collectivités territoriales sont largement impliquées dans la gestion des restaurants scolaires : les communes sont en charge des écoles primaires, les départements, des collèges, et les régions, des lycées. En faisant le choix de s'approvisionner auprès d'une légumerie, les gestionnaires de cantines peuvent s'appuyer sur un outil qui promeut une alimentation de saison, valorise la richesse des terroirs locaux, appuie le développement de pratiques agricoles vertueuses et contribue à une meilleure qualité gustative des repas proposés.

Le volume considérable des repas servis dans la restauration collective fait d'elle un levier pour participer à un autre enjeu, celui de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Selon la FAO, l'agence mondiale des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, près de 14 % de la nourriture mondiale est jetée avant même d'atteindre les étals des commerçants. Lutter contre les pertes et les gaspillages tout au long de la chaîne alimentaire revient à produire uniquement ce qui sera consommé, et donc à réduire les consommations intermédiaires de ressources comme l'énergie, l'eau ou les engrais, pour que cette « frugalité » bénéficie *in fine* à la planète.

Le gaspillage commence dès la production de légumes, où ceux qui sont jugés inesthétiques ou dont la taille ne correspond pas aux cahiers des charges de la distribution, sont écartés de la vente. Les légumeries s'intéressent en partie à ces invendus. Une légumerie comme Les Jardins de Solene¹⁹ en a fait d'ailleurs le cœur de son intervention, en privilégiant les produits qui sont habituellement écartés lors de la phase de tri et trop souvent voués à la destruction : les légumes « moches », trop gros, trop petits, d'aspect irrégulier, etc.

Les légumeries permettent également d'atténuer les gaspillages en aval, dans les cuisines des opérateurs de la restauration collective. Des produits de meilleure qualité génèrent, en effet, beaucoup moins de pertes au moment de la préparation : aux dires de nombreux chefs, le produit se « tient » mieux à la cuisson, et un kilo de légumes acheté correspond à un kilo cuisiné. En outre, comme le produit est naturellement plus savoureux, on ajoute moins d'ingrédients et *in fine*, on jette moins d'assiettes. Ainsi, comme le rappelle souvent Elisabeth de Vitton, directrice de la Légumerie 53, ce qui paraît plus cher au moment de l'achat se révèle à terme moins cher quand on intègre la réduction des externalités négatives et le renforcement de toutes les externalités positives.

Une légumerie s'inscrit donc dans une véritable action collective au service du développement durable des territoires, générant des effets positifs bien au-delà de la structure porteuse du projet. En ce sens, une légumerie d'insertion relève pleinement de l'utilité sociale. 🌱

Le volume considérable des repas servis dans la restauration collective fait d'elle un levier important pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

19 - <http://www.lesjardinsdesolene.com/>

2. QUELS SONT LES ACTEURS D'UN PROJET DE LÉGUMERIE ET COMMENT LES MOBILISER ?

AUTOUR d'un porteur de projet qui peut être une association, une coopérative, un groupement mixte, etc., de nombreux acteurs vont concourir au projet de légumerie, formant un écosystème complexe de parties prenantes (voir figure ci-contre). Ils n'ont souvent ni la même culture, ni les mêmes enjeux, ni les mêmes priorités, ce qui rend ces projets difficiles à monter.

Il est essentiel d'avoir identifié ces différents acteurs et de savoir ce qu'il est possible d'attendre de chacun d'eux. Certains auront essentiellement une fonction de fournisseurs d'information, d'autres pourront devenir des facilitateurs au sein de l'écosystème territorial, d'autres enfin sont des partenaires absolument stratégiques, et il y a peu de chance que la légumerie puisse être réalisée sans leur concours.

Les acteurs publics

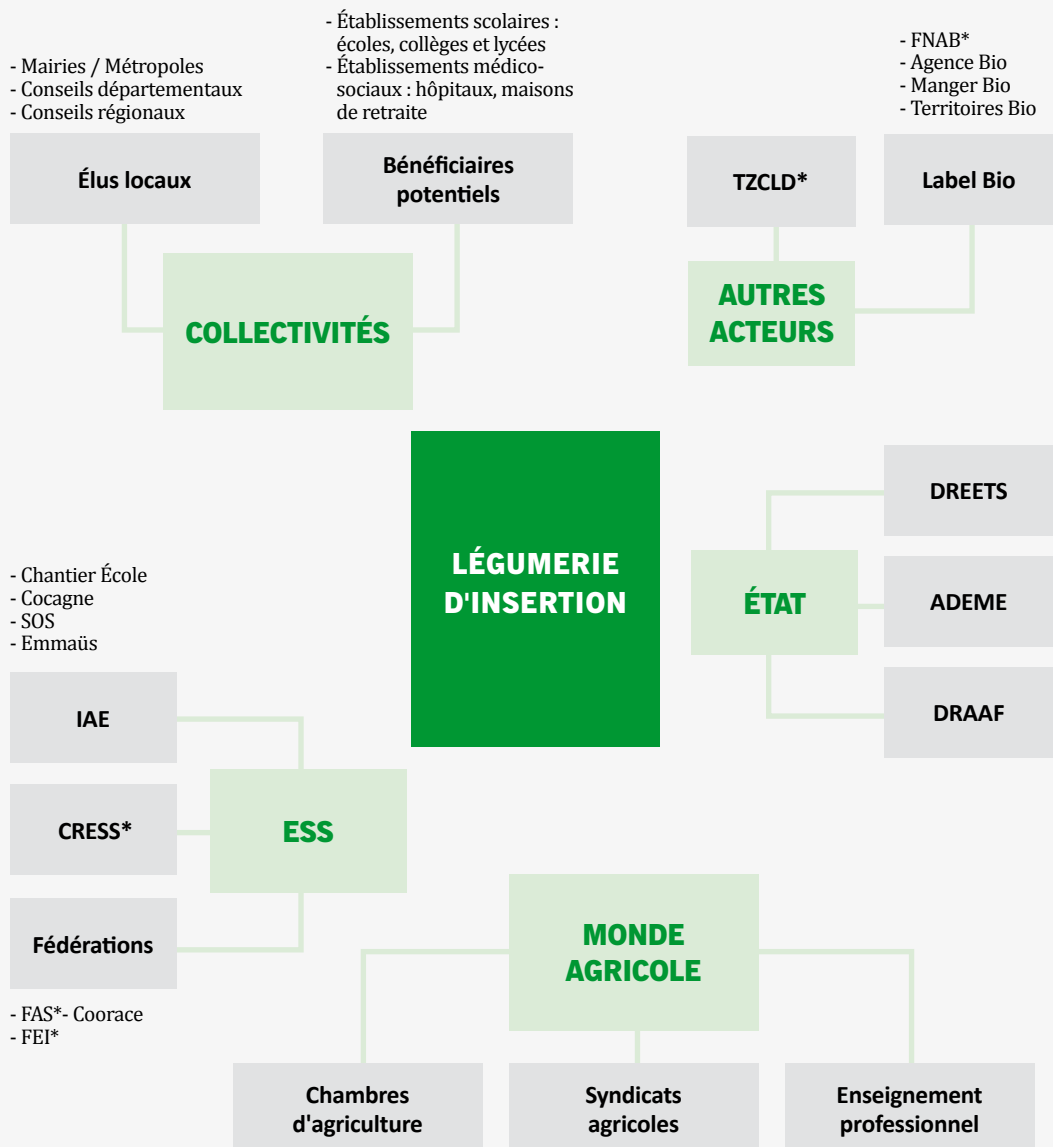
Ils se répartissent en deux grandes catégories.

1. Les services de l'État : les anciennes Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) devenues DREETS, le 1^{er} avril 2021, pour « Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités » ; la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF) ou encore l'ADEME (l'Agence de la transition écologique). Nous avons vu que les DREETS doivent donner leur agrément aux Ateliers et Chantiers

2. Quels sont les acteurs d'un projet de légumerie et comment les mobiliser ?

PARTIES PRENANTES D'UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Source : Green Link, 2021.



* TZCLD : Territoire zéro chômeur de longue durée / FNAB : Fédération nationale d'agriculture biologique / CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire / FAS : Fédération des Acteurs de la Solidarité / FEI : Fédération des entreprises d'insertion.

d'Insertion (ACI) par l'activité, et que cette reconnaissance entraîne un financement au titre de l'accompagnement fourni pour l'insertion (voir chapitre 5).

2. Les collectivités locales : mairies, Métropoles, Agglomérations, Conseils départementaux, Conseils régionaux. Le rôle des collectivités pour de tels projets prend de multiples formes et leur concours est absolument stratégique.

- Les collectivités sont d'abord **les premiers clients du projet** via leurs besoins en restauration collective (voir aussi chapitre 4). Si elles sont déjà sensibilisées aux enjeux de l'approvisionnement local, la légumerie gagnera un temps considérable. En effet, l'approvisionnement local est souvent un choix politique qui s'inscrit dans une dynamique territoriale facilitant l'implantation de la légumerie (voir ci-après). Le « local » implique aussi des prix d'approvisionnement plus élevés, ce qui nécessite d'avoir aménagé les cahiers des charges des appels d'offres de la restauration collective en conséquence : par exemple, en incluant de nouveaux critères qualitatifs. En outre, des cuisiniers déjà sensibilisés aux produits frais et de saison, des convives déjà habitués à ces nouveaux repas, permettront à la nouvelle légumerie de prendre tout naturellement sa place dans un écosystème qui en a déjà compris les enjeux. Mais dans cette configuration, il est aussi probable qu'elle se heurtera à des concurrents déjà en place.
- Les collectivités peuvent être **des facilitateurs-médiateurs** du projet. Elles vont transmettre des informations au porteur de projet, et faciliter sa mise en relation avec d'autres acteurs du territoire qui peuvent concourir à la réalisation.
- Les collectivités sont souvent les acteurs capables de **mettre à disposition des locaux** pour la légumerie à prix avantageux, voire gratuitement. Ce qui représente un mode indirect de financement.
- Enfin, les collectivités sont souvent les principaux **financeurs** directs de l'activité via un cocktail multiple de financements (subventions, appels à projets) provenant de différents niveaux administratifs (commune, département, région) et issus de différentes politiques publiques : soutien à l'agriculture locale et aux circuits courts, soutien à l'Économie Sociale et Solidaire, politique de lutte contre les exclusions, etc. (voir chapitre 5).

La contribution des collectivités est stratégique pour les projets de légumeries et il y a peu de chance qu'ils aboutissent sans leur concours.

Les acteurs et groupements du secteur agricole

Cette seconde catégorie d'acteurs va permettre à la légumerie de s'approvisionner localement. Cette dernière va devoir s'assurer que les volumes fournis par les producteurs agricoles seront suffisants pour la faire fonctionner.

Dans ce but, les porteurs de projet peuvent s'appuyer sur des organisations qui rassemblent des producteurs et fédèrent des initiatives dans le domaine de l'agriculture. Ce sont, par exemple, les Chambres d'agriculture, les groupements régionaux pour l'agriculture biologique, les CIVAM (Centres d'Initiatives pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural), le réseau « Manger Bio » (réseau national d'approvisionnement bio local pour la restauration collective), les syndicats agricoles ou encore les principales exploitations agricoles du territoire. Le porteur de projet peut aussi se rapprocher du Pays²⁰ ou encore des GAL (Groupe d'Acteurs Locaux, voir encadré).

QU'EST-CE QU'UN GAL ?

Un GAL est un Groupe d'Acteurs Locaux qui gère un programme LEADER sur un territoire déterminé. Un programme LEADER (Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale) est un programme européen dédié aux territoires ruraux. Pour mettre en œuvre ce programme, l'Union européenne attribue aux GAL sélectionnés une enveloppe financière et des moyens humains pour animer le territoire et accompagner les porteurs de projets. Un GAL se compose d'acteurs publics et privés. Le GAL n'est pas une entité juridique et son périmètre d'intervention est celui du Pays, de la communauté ou du regroupement d'intercommunalité qui portent le GAL. Le soutien du GAL constitue un levier pour mobiliser d'autres financements publics : État, Région, Département, Communautés de communes, etc. Il existe environ 340 GAL sur le territoire français.

20 - Catégorie administrative française d'aménagement à caractère géographique désignant un territoire présentant une « cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi » (statut créé en 1995). Ce sont des acteurs du développement local, particulièrement en zones rurales.



Afin de mettre en place un projet de légumerie, il est souhaitable de s'entendre avec les producteurs locaux dans un véritable esprit de partenariat, qui dépasse le simple rapport de client à fournisseur de matières premières. La mise en place d'un cadre sécurisant pour les exploitants agricoles, par exemple des prix et des volumes fixés à l'avance et négociés annuellement, contribuera à cet esprit partenarial. En fournissant un nouveau débouché aux agriculteurs, la légumerie contribue au développement, à la diversification, voire à la modernisation des producteurs.



Ainsi en témoigne **PIERRE-YVES HOUDAYER**, producteur agricole en Mayenne, qui fournit la Légumerie 53 à Laval : « *Nous avons été parmi les premiers producteurs associés au projet de légumerie de Laval. En partant d'une page blanche, il a été facile de commencer à travailler ensemble. Nous faisons notre chiffre d'affaires habituel sur de la vente directe et de la livraison demi-gros. L'arrivée de la légumerie sur le territoire a permis de nous développer sur un nouveau créneau. Avec la légumerie, nous nous sommes mis d'accord sur un tarif*

2. Quels sont les acteurs d'un projet de légumerie et comment les mobiliser ?

et avons mis en place un système où tout le monde s'y retrouve. L'avantage a été de démarrer petit à petit, pour limiter les risques de part et d'autre.

La légumerie avait par exemple besoin de carottes. Nous nous sommes adaptés pour la fournir, puis au fur et à mesure, nous avons pu investir pour rationaliser la production, en mécanisant la récolte. Notre organisation a été modifiée, modernisée et on a réussi à mettre en place un système gagnant-gagnant. La légumerie représente aujourd'hui environ 15 % de notre chiffre d'affaires et une relation de confiance s'est établie, où chacun s'y retrouve ».

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire

L'appartenance du projet au secteur spécifique de l'insertion par l'activité économique (IAE) doit s'anticiper dès le départ et suppose de connaître les différents partenaires de cet écosystème.

Les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), les réseaux de l'IAE ou encore les incubateurs de projets d'économie sociale et solidaire, font partie des organisations qui peuvent accompagner ou suivre le développement de projets comme les légumeries. Le portail du développement de l'ESS (avise.org) fournit de nombreuses informations à ce sujet.

Il peut être utile d'adhérer à un ou plusieurs réseaux de l'IAE dont le rôle est de représenter leurs membres auprès des pouvoirs publics et de fournir aux acteurs de terrain l'ingénierie de projet et les outils favorisant leur professionnalisation, leur développement et leur interconnaissance. Parmi les réseaux existants, on peut par exemple citer Chantier École qui revendique 700 adhérents et 1200 Ateliers et Chantiers d'insertion (ACI), le COORACE (557 entreprises d'utilité sociale) ou encore la Fédération des entreprises d'insertion (600 adhérents) et la Fédération des Acteurs de la Solidarité (870 adhérents).

Le passage par les acteurs qui financent, coordonnent et délivrent l'agrément de l'IAE, est une étape obligée pour une légumerie d'insertion. Il s'agit de prendre contact avec les DREETS, qui sont en charge de la cohérence de l'offre d'IAE au niveau de chaque territoire régional et gèrent les financements octroyés

au titre de l'aide au poste d'insertion. En amont de cette demande d'agrément, nous conseillons un rapprochement avec cet écosystème très spécifique pour bâtir un projet qui corresponde aux politiques locales, régionales et nationales en matière d'insertion.

Après avis des partenaires locaux de l'insertion et de l'emploi, l'État délivre l'agrément nécessaire à l'activité dans ce secteur.

Des projets qui s'inscrivent dans des dynamiques territoriales

Les parties prenantes citées précédemment sont souvent déjà engagées dans des projets collectifs initiés ou soutenus par des dynamiques territoriales particulières. Repérer et comprendre ces dynamiques pour que le projet s'y insère, donne à celui-ci des atouts supplémentaires, et permet de s'appuyer sur des collectifs préexistants et agissants.

Ces dynamiques peuvent être tournées soit vers la promotion de l'alimentation de qualité ou de l'économie rurale, soit vers le développement de l'ESS et des politiques d'insertion. Elles offrent un cadre institutionnel à l'action dans une perspective de moyen terme ; les élus et les administrations où ces cadres existent sont en outre davantage sensibilisés à ces enjeux, et donc plus favorables aux projets qui les concrétisent. Le champ, pourrait-on dire, est ainsi déjà labouré, et il devient plus facile pour la légumerie de prendre sa place.

Les Projets alimentaires territoriaux ou PAT

Instaurés dans la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014 qui était destinée à stimuler l'agro-écologie, les projets alimentaires territoriaux (PAT) ont vocation à fédérer les différents acteurs d'un territoire autour de la question de l'alimentation. Élaborés de manière concertée à l'initiative des acteurs d'un territoire, ils visent à donner un cadre stratégique et opérationnel à des actions partenariales dans ce domaine. Si des financements peuvent intervenir dans le cadre des PAT, ils offrent surtout un cadre particulièrement favorable pour le développement de projets de légumerie. En effet, le soutien à l'agriculture locale, aux circuits courts ou encore à l'amélioration de la restauration collective sont des thématiques très souvent soutenues dans les 28 PAT labellisés en France en 2020.

2. Quels sont les acteurs d'un projet de légumerie et comment les mobiliser ?



La légumerie « La Compagnie des légumes », dont la préfiguration était en cours depuis 2016, a vu ses porteurs de projet se rapprocher et s'associer au PAT de la Communauté d'agglomération de Mauges-sur-Loire. Cette action est devenue l'une des plus emblématiques de ce PAT et, de ce fait, le projet a été considérablement accéléré : en 2019, les activités de la légumerie ont été lancées. Ainsi indique **MILÉNA SÉBILLEAU** de la mairie de Mauges-sur-Loire : *« On ne peut pas créer une légumerie comme ça, en partant de rien. S'entourer d'une telle diversité d'acteurs dans le cadre du PAT, cela crédibilise le travail et cela a permis de lancer la dynamique autour de la légumerie ».*



Les Pôles territoriaux de coopération économiques

Reconnus dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) se veulent le pendant des pôles de compétitivité, mais dans le champ de l'ESS. Ils sont constitués par un ensemble d'acteurs de terrain regroupant des entreprises de l'ESS, des collectivités territoriales, des universités et des entreprises capitalistes (TPE, PME et grandes entreprises), qui s'associent autour d'un projet économique commun pour favoriser le développement territorial local. Leurs domaines d'activité sont divers et adaptés au contexte local : éco-activités et activités liées à l'emploi et à la sécurisation des parcours professionnels pour respectivement près d'un quart des PTCE, alimentation et agriculture durable pour 20 %, cultures et industries créatives pour 19 %, etc.²¹.

Les PTCE sont pour l'ESS le pendant des pôles de compétitivité.



Parmi les PTCE actifs, on trouve par exemple le **PTCE « FIGEACTEURS »** situé dans le département du Lot qui, depuis 2015, travaille sur les questions alimentaires. L'association APEAI Figeac (ESAT), spécialisée dans l'accompagnement de personnes handicapées, participe dans ce cadre à la co-construction d'une légumerie qui s'inscrit dans un programme plus global visant à la construction d'une filière maraîchère, compte tenu du déficit en production légumière du territoire. Le programme comprend la construction de nouvelles cuisines adaptées au travail des personnes en situation de handicap, la réalisation d'une légumerie et d'une conserverie, pour un investissement de 2,2 millions d'euros²².

21 - Enquête d'analyse de 187 PTCE conduite par le Labo de l'ESS en juin 2017.

22 - *La Dépêche*, 25 mai 2020.

Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

Les « Territoires zéro chômeur de longue durée » (TZCLD) visent à démontrer qu'il est possible, à l'échelle de petits territoires, de proposer à tout chômeur de longue durée volontaire et résidant sur ledit territoire, un emploi à durée indéterminée (CDI), en développant des activités utiles et non concurrentes des activités locales marchandes, afin de répondre aux besoins de divers acteurs du territoire. Autrement dit, la structure porteuse (dite entreprise à but d'emploi ou EBE) embauche d'abord le chômeur en CDI, puis cherche avec lui à développer une activité qui corresponde à ses capacités et appétences et qui soit utile au territoire. Une loi de 2016 a rendu possible cette expérimentation sur dix territoires dans toute la France pour la période 2016-2021. Le dispositif est donc actuellement en cours d'évaluation pour juger si l'expérimentation doit être prolongée et étendue à d'autres territoires.

Fondé sur l'idée d'un « droit à l'emploi », ce dispositif à part n'entre pas dans le cadre de l'IAE et ne repose pas sur la même logique de financement, même s'il concourt *de facto* au même objectif : ramener vers l'emploi des personnes qui en sont éloignées. Les EBE, qui relèvent aujourd'hui de l'expérimentation, ne bénéficient donc pas du même niveau d'aides (aides aux postes) que les structures de l'IAE, bien que les publics auxquels s'adressent ces dispositifs soient assez similaires en termes de besoins et d'accompagnement.

Les idées d'activités émergent des acteurs du territoire, ce qui peut, selon les zones concernées, déboucher sur des projets de légumerie.



En Ille-et-Vilaine, on trouve un territoire ZCLD situé sur les deux communes de Pipriac et Saint-Ganton, porté par l'entreprise à but d'emploi Tezea. Celle-ci a initié en 2020 un projet de légumerie. **GUILLAUME BONNEAU**, son co-directeur, témoigne : « *Le TZCLD a été lancé en janvier 2017 avec comme objectif de mettre fin à la privation d'emploi sur le territoire. En dix mois, nous avons créé plus de 50 emplois. Après trois ans, notre*

Fondé sur l'idée d'un « droit à l'emploi », ce dispositif à part n'entre pas dans le cadre de l'IAE et ne repose pas sur la même logique de financement.

entreprise à but d'emploi regroupe 34 activités différentes. L'idée d'une légumerie a d'abord émergé parce que des maraîchers souhaitaient trouver une solution pour leurs invendus, notamment pour les légumes d'été. Face à la complexité liée à la création d'un atelier de transformation tel qu'une conserverie, nous nous sommes alors penchés sur l'idée d'une légumerie bio et locale ». L'EBE est allée visiter la Légumerie 53 à Laval pour mieux comprendre le modèle. Cela a permis de tempérer les ardeurs : *« Cette visite nous a notamment permis de comprendre qu'il n'est pas facile de conduire un projet de légumerie, surtout si elle n'est pas portée par un ESAT ou une SIAE avec ses aides au poste. Elle peut se révéler fragile sur le plan du modèle économique. »* L'EBE a donc démarré petit et avec un risque mesuré, guidée par l'idée de diversifier les types d'emplois proposés vers des activités nécessitant peu de force physique, contrairement aux autres activités de l'EBE. L'idée a été encouragée et soutenue par le Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, afin d'approvisionner plusieurs collèges du territoire.

Tous les acteurs recensés, et nous avons vu qu'ils sont nombreux, sont susceptibles d'intervenir, à une étape ou une autre, dans la structuration et le développement d'un projet de légumerie. 🌱



3. CONCEVOIR UN PROJET DE LÉGUMERIE

UNE LÉGUMERIE d'insertion est un projet collectif d'utilité sociale, qui s'insère toujours dans un écosystème local particulier. Connaître les spécificités du territoire dans lequel la légumerie va s'insérer, identifier les parties prenantes qu'il faudra mobiliser, représentent une phase préparatoire indispensable, avant d'étudier la faisabilité proprement dite.

L'étape de préfiguration, depuis l'idée de légumerie jusqu'à sa mise en œuvre dans une phase de test, peut être longue : un laps de temps de deux ans et parfois davantage est souvent nécessaire. Cette phase est en fait une étape indispensable pour mobiliser les acteurs, dimensionner au mieux le projet et lui garantir des fondations solides qui assureront sa pérennité.

Un diagnostic local pour mieux connaître les besoins du territoire

Avant de lancer un projet de légumerie d'insertion de manière opérationnelle, il est nécessaire d'analyser précisément le territoire dans lequel la légumerie envisage de s'implanter. Si cette étape est évidemment nécessaire pour tout projet d'utilité sociale, elle apparaît encore plus indispensable dans le cadre d'une légumerie en raison du fait que les approvisionnements comme les débouchés de l'activité sont profondément ancrés dans le territoire. C'est un projet territorial autant qu'un projet d'insertion.

La phase de diagnostic va permettre de dresser un premier état des lieux du territoire d'intervention.

On recueillera d'abord un certain nombre de données factuelles, telles qu'elles existent dans les statistiques²³ ou dans des études préexistantes²⁴. Par exemple :

- Nombre de demandeurs d'emploi sur le territoire
- Structures d'insertion déjà actives
- Nombre de cantines et de restaurants collectifs subdivisés en catégories
- Études sur l'approvisionnement local de la restauration collective si elles existent
- Types de productions agricoles et nombre d'exploitations, situation économique des producteurs locaux, etc.



23 - DARES, Insee, ou encore le site data.gouv.fr

24 - Notamment si le territoire est couvert par des dynamiques territoriales telles qu'un PAT (Projet alimentaire territorial).

Visite de porteurs de projets à la Légumerie 53.

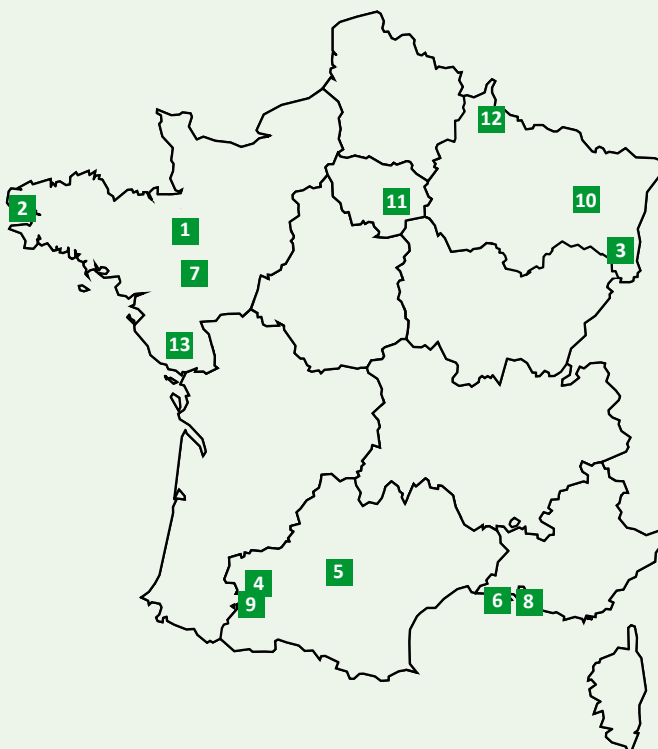
CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Il est ensuite utile de se renseigner sur les projets passés ou en cours de mise en œuvre sur le territoire, afin de contextualiser la démarche qui sera proposée et de capitaliser, le cas échéant, sur l'existant. Par exemple :

- Quels ont été les projets portés sur le territoire au cours des dernières années dans le domaine de l'insertion ? Sur quels types de métiers-supports s'appuyaient-ils ?
- Y a-t-il eu des initiatives visant à relocaliser l'approvisionnement de la restauration collective ?
- Y a-t-il eu des projets collectifs regroupant des producteurs agricoles ?

QUELQUES LÉGUMERIES INSPIRANTES

- 1 Légumerie 53 à Laval
- 2 Rubalise (Penn ar Bio) à Brest
- 3 Terra Alter Est à Wittenheim (Alsace)
- 4 Terra Alter Gascogne à Marciac
- 5 Terra Alter Pays d'Oc à Montans
- 6 Ameli Provence à Fos-sur-Mer
- 7 Compagnie des légumes à Mauges-sur-Loire
- 8 Association fruits et légumes solidarité à Marseille
- 9 Mangeons HaPy à Tarbes
- 10 Pôle Eco Ter à Golbey (Vosges)
- 11 Légumerie de la coopérative bio d'IDF de l'Écopôle à Sénart
- 12 Légumerie départementale des Ardennes à Sedan
- 13 Légumerie de l'Esatco85 à La Roche-sur-Yon



- À quels problèmes ou attentes ces projets répondaient-ils ? Leurs objectifs ont-ils été atteints ?
- À quelles difficultés se sont heurtées ces initiatives ?
- Existe-t-il sur le territoire des dynamiques territoriales autour des circuits courts ? Des plans d'actions soutenant des projets collectifs du monde agricole ?
- Quels sont les élus locaux actifs ou engagés sur ces questions ?

Mais, bien évidemment, le diagnostic n'est pas une activité « en chambre », et il faudra aller sur le terrain pour recueillir les perceptions des acteurs, comprendre leurs besoins, leurs enjeux, via des rencontres ou des questionnaires. On ne saurait trop recommander d'aller aussi à la rencontre d'autres légumeries sur d'autres territoires, afin de cerner avec précision les difficultés rencontrées et comment elles ont été surmontées. Vous trouverez sur la carte ci-contre la localisation de quelques légumeries pouvant représenter des sources utiles d'inspiration.

Le but du diagnostic est de recueillir suffisamment d'informations et d'arguments pour mettre les acteurs en mouvement au sein d'un espace donné.

Aller à la rencontre d'autres légumeries permet d'anticiper les difficultés qu'il faudra surmonter.

Identifier et rencontrer les parties prenantes

Dans cette étape, il s'agit d'identifier puis de rencontrer l'ensemble des parties prenantes que nous avons évoquées au chapitre 2 et qu'il faudra réussir à mobiliser autour du projet. Cela permet de compléter sa connaissance du territoire et d'affiner ses arguments en fonction du contexte local et du jeu des acteurs. Il faut commencer à « sortir du bois ».

Informar ces parties prenantes de l'existence du projet en amont de son lancement permet en outre de désamorcer les risques d'incompréhension, voire de tensions, autour de cette initiative. Il sera ainsi plus aisé par la suite de « faire ensemble » et de réunir toutes les compétences utiles au projet.

Vous pourrez ensuite élaborer une analyse de toute l'information recueillie sous la forme d'une matrice AFOM²⁵ (atouts/faiblesses/opportunités/menaces), afin de visualiser et partager de façon synthétique les points clés de votre projet avec vos interlocuteurs.

Étudier la faisabilité d'un projet de légumerie

Il est temps de passer à l'étude de faisabilité proprement dite. Elle va permettre d'évaluer plus précisément les conditions nécessaires au montage du projet et d'étudier les différents scénarios envisageables. Elle inclut l'analyse de plusieurs dimensions qui sont connectées les unes aux autres : économique, juridique, organisationnelle. C'est un exercice complexe, exigeant et itératif, qui nécessitera souvent d'y associer des compétences plus larges que celles du seul porteur de projet.

Les aspects les plus techniques de l'étude, comme le dimensionnement ou l'équipement des locaux, ou encore les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire, pourront être confiés à des prestataires spécialisés.

Dans les études de faisabilité d'une légumerie, on trouve le plus souvent :

- la **présentation** du porteur de projet, de son histoire, de ses compétences et de sa légitimité à agir ;
- une **étude de marché**, permettant d'analyser les débouchés les plus pertinents parmi les différents acteurs de la restauration collective, et l'examen de la concurrence sur ces marchés, mais également des éléments plus précis comme les dates de renouvellement des marchés publics et des modèles d'appels d'offres, ainsi que des modèles de tarification ;
- une première simulation des **sources d'approvisionnement** : intentions d'engagement des producteurs agricoles rencontrés ;

L'étude de faisabilité est un exercice complexe et exigeant, qui nécessite d'associer de multiples compétences.

25 - Plus connue sous l'acronyme anglo-saxon SWOT.

- une étude du **dimensionnement** en fonction des hypothèses formulées dans l'étude de marché en phase initiale, puis en phase de croisière. Le dimensionnement va concerner :
 - le volume de légumes à transformer
 - le bâtiment et son nombre de mètres carrés
 - le nombre de salariés en équivalent temps plein (ETP) ;
- les **sources de financement** qui apparaissent envisageables en termes d'investissement et de fonctionnement ;
- la question du **bâtiment** : il fait souvent l'objet d'une attention particulière avec une pré-identification d'un ou plusieurs lieux d'implantation possibles et un cahier des charges du bâtiment. Les locaux peuvent venir impacter fortement la forme et l'agenda de la future légumerie. Il n'est pas rare qu'un projet émerge ou soit retardé parce qu'une opportunité de local se présente ou, au contraire, faute de bâtiment disponible. La localisation de la légumerie peut aussi avoir des inférences sur la logistique, si la distance est trop grande vis-à-vis de l'amont ou de l'aval ;
- une étude du **processus technique de production**, avec ses contraintes réglementaires, et les exigences correspondantes en termes de place et d'équipements ;
- Le **business plan** proprement dit, avec les estimations de produits et de charges et les livrables associés : compte de résultats prévisionnels à trois ans, plan de trésorerie, plan d'investissement, plan de financement.

Une étude de faisabilité bâtie avec soin constitue un outil qui permettra de crédibiliser le projet, de mieux convaincre les partenaires potentiels et de limiter l'apparition de mauvaises surprises lors du lancement des activités.

Sachez que les études de faisabilité peuvent parfois bénéficier d'une aide à leur financement. Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) a pour objectif de soutenir les structures de l'Économie sociale et solidaire créatrices d'emploi, dans leur démarche de développement et de consolidation. Ce dispositif phare d'accompagnement de l'ESS peut aider les projets de légumerie dans l'étape de préfiguration ou l'étude de faisabilité. Les incubateurs de l'ESS peuvent également accompagner cette phase d'émergence du projet.



Démarrer progressivement

La plupart des légumeries font le choix de démarrer progressivement, avec des investissements contrôlés, pour limiter la prise de risques.

Une alternative peut aussi être de mettre en place une phase de test de l'activité, en se faisant héberger par une structure tierce. C'est ainsi qu'a procédé la Légumerie 53, qui a été hébergée pendant un an sur la Plateforme Régionale d'Innovation (PRI) du Lycée agricole de Laval, bénéficiant ainsi du soutien d'ingénieurs en agro-alimentaire. Une PRI se définit avant tout par son objectif : la mutualisation d'équipements entre des entreprises au service de leur développement économique et de celui de leur territoire. Les PRI sont souvent portées par des établissements publics d'enseignement.

Une période de test peut se révéler une pratique utile et sécurisante pour mieux comprendre les besoins du marché, fidéliser quelques clients et ajuster les hypothèses de volumes et de prix. C'est une occasion pour les parties prenantes d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble. La période de test peut précéder la phase d'agrément de la nouvelle structure d'insertion, par exemple dans le cas où la nouvelle légumerie est une forme de diversification d'une SIAE préexistante (ce qui était le cas pour la Légumerie 53). Le test prend fin quand la structure dispose de suffisamment d'éléments probants pour valider la poursuite du projet, qui dès lors s'autonomise et passe à une autre échelle. 🌱

4. CONSTRUIRE L'OFFRE DE LA LÉGUMERIE

UNE LÉGUMERIE constitue un maillon intermédiaire au sein d'un système alimentaire local. L'offre de la légumerie sera conditionnée aussi bien par l'aval de la chaîne (la restauration collective) que par l'amont (les exploitants agricoles).

En aval, comprendre les demandes de la restauration collective

La restauration collective constitue généralement la principale clientèle des légumeries. Elle se distingue par son caractère social, qui vise à produire des repas à des prix modérés.

La restauration scolaire, cible privilégiée des légumeries

Parmi ces grandes catégories, c'est la restauration scolaire publique qui est la plus souvent ciblée par les légumeries.

S'il existe différents modes de gestion de la restauration scolaire (régie, marché public ou délégation de service public²⁶), elle fonctionne toutefois dans 60 % des cas selon une gestion directe. L'institution responsable gère alors les équipes, les achats et l'élaboration des repas au sein de ses cuisines (qui peuvent être centrales pour desservir plusieurs établissements). C'est alors directement auprès de la collectivité concernée que la légumerie va devoir contracter.

26 - Les trois modes de gestion utilisés dans le champ de la restauration scolaire ont été jugés sévèrement par la Cour des comptes dans son rapport 2020.



TYPES DE RESTAURATION COLLECTIVE

CATÉGORIE	TYPE D'ÉTABLISSEMENT	RESPONSABILITÉ
Restauration scolaire publique	Restaurant scolaire municipal (crèche, école maternelle et primaire)	Mairie, ou intercommunalité selon la compétence
	Collège	Conseil Départemental
	Lycée	Conseil Régional
	Université	État / CROUS
Restauration scolaire privée	École, collège, lycée	OGEC (Organismes de gestion de l'Enseignement catholique)
Restauration médico-sociale	Hôpital	Conseil d'Administration de l'établissement
	Maison de retraite	Mairie ou intercommunalité selon la compétence
Restauration d'entreprise	Restaurant administratif	État
	Restaurant d'entreprise	Comité d'entreprise ou direction
Autres	Armée, prison	État via le ministère compétent

Source : <https://www.restaurationcollectivena.fr/>



Dans les autres cas, l'institution responsable peut choisir de déléguer la gestion à des prestataires (publics ou privés). Dans ces situations, il est toujours possible pour une légumerie de se positionner pour approvisionner les restaurants, mais ce sera avec les prestataires qu'il faudra alors entrer en discussion – lesquels peuvent être de très grands groupes internationaux. Pour une légumerie, travailler avec des acteurs de la restauration collective scolaire présente l'avantage de contractualiser sur des volumes très importants, qui permettront de consolider le modèle économique du projet. Comme un restaurant scolaire constitue en outre un lieu essentiel pour l'éducation et l'équilibre alimentaires des plus jeunes, ce type de client conforte la légumerie dans sa fonction de structure d'utilité sociale au service d'une alimentation de qualité.

Toutefois, la restauration scolaire présente aussi un inconvénient de taille : la fermeture des établissements pendant les vacances scolaires, et particulièrement pendant les mois d'été. Or, la production agricole est abondante et variée à cette période de l'année, notamment pour des légumes phares comme la courgette ou la tomate, et pour les fruits. Aussi, afin de mieux prendre en compte la saisonnalité de l'activité de la restauration collective scolaire, il est recommandé qu'une légumerie prospecte aussi d'autres types de restauration collective, tels que les maisons de retraite ou les hôpitaux qui, eux, disposent d'une activité continue sur les 12 mois de l'année.

Pour une légumerie, travailler avec des acteurs de la restauration collective scolaire présente l'avantage de contractualiser sur des volumes très importants, qui permettront de consolider le modèle économique du projet.

Les contacts avec les acteurs de la restauration collective vont pouvoir être mis à profit pour mieux comprendre leurs besoins et contraintes. Et cette connaissance va rétroagir sur la façon dont l'offre de la légumerie sera construite.

Parmi ces acteurs, il faut se rapprocher, d'une part, des gestionnaires administratifs pour connaître leurs orientations stratégiques et les modalités d'appels d'offre et, d'autre part, des cuisiniers qui sont les utilisateurs des produits fournis, les convives (consommateurs) n'arrivant qu'ensuite. Les cuisiniers peuvent être considérés comme des « influenceurs » dans le processus d'approvisionnement.



DENIS LE METAYER, responsable restauration collective au Conseil départemental de la Mayenne, explique ainsi les ressorts qui ont poussé le département à participer à la mise en place de la Légumerie 53 : *« L'idée d'une légumerie a émergé en 2008, la réflexion a été lancée comme un moyen de rationaliser le travail de restauration collective et de lui redonner ses lettres de noblesse : offrir une restauration de qualité sur la base de critères humains, environnementaux et gastronomiques. Dans les collèges, avant l'implantation de la légumerie, l'épluchage des légumes était réalisé par des agents polyvalents à qui l'on demandait par exemple de passer de tâches de ménage à l'épluchage... ou alors par des cuisiniers qui mobilisait du temps sur ces tâches d'épluchage, alors que parallèlement on leur demandait de préparer tous les jours des entremets en poudre. La Légumerie 53 nous a permis d'organiser différemment les équipes. Arrêter l'épluchage dans les collèges a ainsi été une manière d'améliorer la qualité du travail des agents et des cuisiniers. Ils ont été accompagnés afin de dédramatiser ce changement de pratiques et de bénéficier de remises à niveau. Après ce temps d'adaptation, nous avons eu des retours très positifs des chefs des collèges. Les cuisiniers avaient plus de temps pour faire à nouveau des préparations eux-mêmes comme de la mousse-au-chocolat maison. »*

C'est souvent à l'occasion des discussions relatives aux orientations stratégiques de la collectivité qu'est abordée la question de la place qu'elle souhaite donner aux produits issus de l'agriculture biologique dans ses activités de restauration.

La place des produits issus de l'agriculture biologique

Encouragé par loi EGalim (voir chapitre 1), le recours à des produits issus de l'agriculture biologique dans la restauration collective connaît une forte progression depuis ces dernières années²⁷ – rappelons que la loi prévoit que 20 % de la part des repas en valeur devrait être issue de l'agriculture biologique en 2022. Le bio se limite toutefois le plus souvent à la présence de quelques produits, les opérateurs de restauration collective proposant du « 100 % bio » à leurs convives restant encore largement minoritaires. La barrière principale reste les prix du bio qui apparaissent encore comme trop élevés.

Augmenter la part du bio dans l'offre de restauration nécessite chez les acheteurs des collectivités la volonté d'inclure dans l'analyse des offres d'autres critères d'achat que le seul prix, ce qui implique de modifier les cahiers des charges des appels d'offres, mais aussi d'évaluer la « performance » des acheteurs sur d'autres critères que les économies réalisées.



27 - Agence Bio, Mesure de l'introduction des produits bio en restauration collective, CSA Research, Rapport d'étude, octobre 2019. https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2019/11/CSA_AgenceBio_RestauCollective.pdf

Certains acheteurs parviennent à lutter contre le surcoût que représente le bio, en réduisant les portions ou en organisant des campagnes de lutte contre le gaspillage alimentaire²⁸. Pour une légumerie, le fait de savoir si elle s'adresse à des collectivités désireuses de simplement respecter la loi EGalim ou d'aller plus loin sur la question du bio, est un point important pour que son offre soit bien adaptée aux attentes des clients.

Il n'est dans la pratique pas si fréquent qu'une légumerie s'approvisionne exclusivement en bio. La plupart recourt à un mix entre bio et d'autres formes d'approvisionnement, même si elles veillent à ce que les produits soient issus de l'agriculture responsable (agriculture raisonnée, certification environnementale HVE²⁹, agriculture de conservation des sols, etc.).

Le fait pour une légumerie de transformer des produits issus à la fois de l'agriculture biologique et d'autres filières, n'est pas sans conséquence sur le plan de son organisation. En effet, les produits issus de l'agriculture biologique requièrent des traitements (transport, stockage, lavage, etc.) qui soient totalement séparés des autres produits, à la fois spatialement et temporellement.



Située dans un département où beaucoup d'exploitations sont installées en agriculture biologique, la légumerie Terra Alter Gascogne a fait le choix du 100 % bio. **ÉLODIE BONNEMAISON**, gérante de cette SCIC³⁰, explique : *« Il y a eu beaucoup de discussions en interne à propos du bio au cours du montage du projet. La première raison de ce choix est éthique : nous avons la volonté de soutenir des producteurs aux pratiques durables. Puis d'un point de vue organisationnel et notamment pour ce qui concerne la traçabilité, il est difficile de choisir de transformer des produits issus de l'agriculture biologique et des produits issus de l'agriculture conventionnelle. Cela nous a conduits à devenir une légumerie 100 % biologique. »*

28 - <https://territoiresbio.fr/developper-lalimentation-bio/introduction-de-produits-bio-locaux-en-restauration-collective-et-maitrise-du-budget/>

29 - Haute valeur environnementale.

30 - Société coopérative d'intérêt collectif.

Comprendre aussi la manière dont les cuisiniers travaillent

Il est aussi très intéressant pour une légumerie de se rapprocher des cuisiniers de la restauration collective, afin de mieux comprendre quels types de repas ils proposent et comment ils travaillent la matière première que la légumerie va leur fournir. Par exemple, telle variété de pommes de terre est-elle, selon eux, mieux adaptée pour les frites et telle autre pour la purée ? Cette connaissance sera intégrée aux demandes que la légumerie formulera aux producteurs qui l'approvisionnent.

En concertation avec les cuisiniers, il conviendra de définir les coupes de légumes les plus adaptées à l'usage qu'ils en font : épluchée, cubes, bâtonnets, julienne, rondelles, râpée, coupée en lamelles, frites, « potatoes », émincée... Les souhaits des coupes des légumes sont importants car ils impactent directement le matériel dont l'atelier de transformation va devoir se doter (voir chapitre 5).

Enfin, cuisiner des légumes frais au lieu de surgelés ou de préparations à chauffer implique souvent un changement radical dans la pratique des cuisiniers. Ils découvrent à cette occasion que travailler des produits frais génère moins de pertes, ce qui impacte les quantités commandées. Cet argument issu de l'expérience réelle des professionnels peut être utile pour contourner les craintes des acheteurs qui ont souvent le sentiment de payer plus cher les légumes qu'ils achètent à la légumerie.

Types de coupes pour pommes de terre frites.



En amont, s'assurer des approvisionnements des exploitants agricoles

En amont, la première question qui préoccupe une légumerie est de s'assurer des approvisionnements en légumes, en quantités suffisantes, de la part des agriculteurs.

La légumerie doit avoir la vision la plus fine possible des produits cultivés localement et susceptibles de l'approvisionner :

- Que produisent les agriculteurs du territoire ?
- À qui vendent-ils habituellement et selon quels circuits (directement ou via quels types d'intermédiaires) ?
- Quelle est la qualité de ces produits ? Bénéficient-ils de labels (AB pour agriculture biologique, AOP, AOC, Label rouge, etc.) ?
- Quels sont les contraintes et besoins des exploitants pour organiser un partenariat viable ?
- Quels producteurs sont réellement en mesure de s'engager à produire pour la légumerie ?

En fonction de la configuration locale, la légumerie acquerra ainsi une vision plus précise du périmètre d'approvisionnement qui devra être le sien : pourra-t-elle se contenter de l'ultra-local ou devra-t-elle élargir ses sources d'approvisionnement au département, voire à la région ? Ce paramètre peut avoir de sérieuses conséquences sur la dimension logistique des opérations, principalement sur le transport des approvisionnements. Le poste transport pèse lourdement sur le chiffre d'affaires d'une légumerie : il est estimé au minimum à 10 % du CA, et parfois beaucoup plus³¹. Il faut donc penser ce sujet dans une logique de mutualisation de ces coûts.

Quels calibres pour les légumes ?

Le calibre des légumes doit faire l'objet d'une concertation avec les producteurs agricoles, car il a un impact direct sur la rentabilité de la légumerie.

31 - Source : CEREMA/IFSTTAR.



Certains ateliers de transformation font le choix volontaire d'écouler des produits qui ne pourraient pas être commercialisés sur des marchés d'expédition. Mais ces produits non standards auront un rendement plus faible lors de la transformation, car ils nécessitent un temps de préparation supplémentaire pour l'épluchage : si le légume est déformé par exemple. C'est pourquoi, les ateliers recherchent aussi souvent des produits ayant de « gros » calibres, comme la pomme de terre ou la betterave, qui fournissent beaucoup de matière avec moins d'effort. Certains exploitants agricoles indiquent que la vente de gros calibres représente pour eux un avantage non négligeable, puisque ce type de produit ne se vend ni sur les marchés d'expédition, ni sur les marchés individuels en circuits courts. La légumerie leur offre alors la possibilité de les valoriser.

Le choix de la gamme

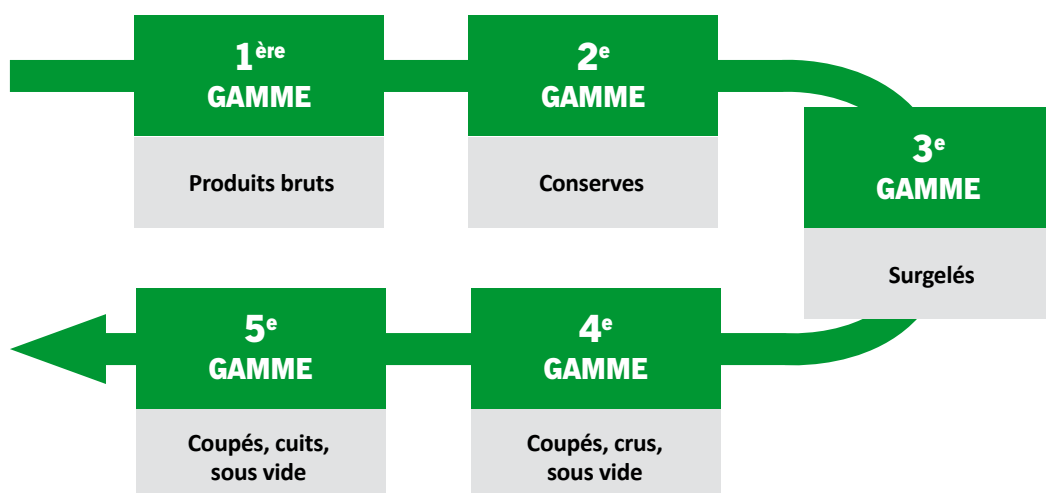
En ce qui concerne le niveau de transformation, les légumeries proposent, toutes, des légumes de 4^e gamme, c'est-à-dire des produits coupés, crus et présentés sous vide.

Certaines d'entre elles peuvent proposer des produits de 5^e gamme, c'est-à-dire cuits et sous vide. Cette gamme est souvent plébiscitée par les cuisiniers, notamment ceux qui travaillent au sein d'établissements de grande taille et qui n'ont les moyens ni humains ni matériels de cuire les légumes eux-mêmes. Le choix de produire de la 5^e gamme a un impact sur le niveau d'équipement de la légumerie, mais aussi sur les contraintes réglementaires à respecter.



En 2021, LA LÉGUMERIE 53 va développer la pré-cuisson des frites pour répondre à la demande des cuisiniers. Cet atelier de 5^e gamme nécessite un nouvel agrément sanitaire. En effet, la frite fraîche doit subir une pré-cuisson au four à vapeur, puis un passage en cellule de refroidissement. La date limite de consommation (ou DLC) passe alors de 5 jours à 16 jours, facilitant ainsi le travail des cuisiniers. Ce nouvel atelier permettra aussi de répondre à la demande en frites fraîches émanant des festivals et des organisateurs d'événements locaux, que la Légumerie 53 ne pouvait auparavant satisfaire. Cela permettra d'assurer du travail à la légumerie pendant les vacances scolaires, permettant ainsi une continuité annuelle de l'activité.

GAMMES DE TRANSFORMATION DES FRUITS ET LÉGUMES



D'autres légumeries encore font le choix de proposer des compléments de gamme hors fruits et légumes, comme des produits d'épicerie, des produits laitiers, voire de la viande. Il s'agit souvent d'une étape ultérieure du développement de la légumerie (voir chapitre 5).

Planifier l'offre de la légumerie

Dans la restauration collective, il existe souvent des menus planifiés à l'avance. Cela suppose pour la légumerie de pouvoir satisfaire la livraison des ingrédients nécessaires à ces repas, en ayant planifié et contractualisé à l'avance avec les producteurs les types de légumes demandés par les cuisines. La légumerie peut ainsi pousser les producteurs à diversifier leurs cultures. En aval, cela signifie que les menus soient aussi adaptés pour y faire figurer des produits de saison.

Quelle politique de prix pour la légumerie ?

La plupart des porteurs de projets de légumeries se disent soucieux des prix d'achat et de revente des produits. En effet, leur ambition est de proposer des prix qui soient plus rémunérateurs pour les exploitants agricoles locaux, et qui restent compétitifs pour les établissements de restauration collective, car en définitive ce sont les impôts de la collectivité qui financent les achats alimentaires pour les repas. Il s'agit donc d'une posture tout à fait différente de celle de la distribution classique dont la marge est assurée par le différentiel le plus fort possible entre le prix d'achat et le prix de revente. La légumerie, elle, cherche à ce que personne ne soit perdant.

Toutefois, se trouver dans le rôle du maillon intermédiaire entre deux types d'acteurs aux logiques opposées et devoir jouer les équilibristes, n'est pas toujours simple, d'autant que la légumerie doit aussi assurer la viabilité de son propre modèle économique.

Au total, les prix d'achat faciaux des légumes augmentent un peu pour les acheteurs de la restauration collective, mais cette augmentation est souvent compensée par une réduction des gaspillages avec moins de matière utilisée en cuisine et beaucoup moins d'assiettes jetées, du fait de la qualité et de la saveur des produits. Encore faut-il se doter des indicateurs pour « saisir » ces facteurs d'économies. 🍀

L'ambition des légumeries est de proposer des prix qui soient à la fois plus rémunérateurs pour les agriculteurs locaux et qui restent compétitifs pour la restauration collective.



5. STRUCTURER ET LANCER LE PROJET DE LÉGUMERIE

Quel statut juridique choisir ?

Le choix du statut juridique au sein duquel va se structurer le collectif porteur du projet de légumerie est crucial, et a des conséquences particulières en matière de prise de décision, de modèle économique et de fiscalité.

Il s'agit donc d'une question qui doit être anticipée et pour laquelle un accompagnement par des structures spécialisées est souvent préconisé. Il existe également des guides permettant de mieux comprendre les enjeux liés à cette question et de faire le point précisément sur les avantages et inconvénients des différents statuts³².

Parmi les légumeries existant en France, plusieurs modalités de portage du projet sont observées. Les pouvoirs publics peuvent faire le choix de porter directement les projets, mais le plus souvent les collectifs porteurs de projets privilégient deux statuts relevant de l'Économie Sociale et Solidaire : les associations et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).

Association

L'association régie par la loi 1901 est un statut juridique bien connu, présent dans un grand nombre de domaines d'activités.

Une association présente l'avantage d'être simple à créer et à gérer:

32 - Avise, Choisir la forme juridique adaptée à son projet : le guide des créateurs d'activité d'utilité sociale, octobre 2015. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200122/avise-guide-choisir_la_forme_juridique_adaptee.pdf

Dans le cadre d'une association, le conseil d'administration, instance qui garantit le projet associatif et qui pilote bénévolement les grands choix stratégiques de la structure, aura tout intérêt à refléter la diversité du collectif porteur du projet : par exemple, y associer des représentants des agriculteurs et des collectivités.

Outre sa simplicité de gestion et la liberté d'organisation qu'il procure, le statut d'association est éligible à différentes sources de financement. L'association peut notamment accéder au mécénat d'entreprise³³ (fondations, fonds de dotation, mécénat individuel) tout comme à la plupart des subventions et des appels à projets proposés par les administrations publiques.

En principe, les associations relevant de la loi du 1^{er} juillet 1901, et plus généralement les organismes sans but lucratif, ne sont pas soumis aux impôts commerciaux : impôts sur les sociétés, contribution économique territoriale, TVA.

Outre sa simplicité de gestion et la liberté d'organisation qu'il procure, le statut d'association est éligible à différentes sources de financement.

SCIC

Créée en 2001, cette forme juridique coopérative est la plus récente dans la famille des statuts de l'ESS. Il s'agit d'une société commerciale qui présente une particularité : les principes du droit coopératif s'y appliquent. Elle relève donc à la fois du code du commerce et des dispositions particulières de la loi de 1947 portant statut de la coopération.

Le principal atout d'une SCIC est qu'elle permet d'associer à la gouvernance, les salariés, les bénévoles, les collectivités territoriales, ou tout autre associé voulant agir dans un projet alliant efficacité économique et utilité sociale.

Faire le choix d'une SCIC dans le cadre d'un projet de légumerie, c'est se doter d'un statut permettant de donner une place à toutes les parties prenantes au projet (agriculteurs, collectivités, chambre d'agriculture...etc.) dans les instances de décisions selon le principe coopératif « une personne, une voix ». Ce « multi-sociétariat » est une force, mais il rend la gouvernance plus complexe que celle d'une association.

À la différence d'une association, l'accès au mécénat est plus complexe pour une SCIC. Son éligibilité à certaines subventions ou appels à projets est également plus variable que pour une structure associative.

33 - <https://www.associations.gouv.fr/le-mecenas.html>

Bien souvent, ces éléments de comparaison conduisent les porteurs de projets de légumerie à choisir le statut associatif. À noter toutefois qu'il est tout à fait possible de créer une légumerie sous le statut associatif, puis de la transformer en SCIC si cela apparaît nécessaire à son développement. C'est ainsi que va procéder, par exemple, la Compagnie des légumes.



À Mauges-sur-Loire, le projet de légumerie initié en 2016 s'est structuré en 2019 à travers la création d'une association composée de la commune, d'une structure de l'IAE et de l'Adapei (Association départementale de parents et d'amis des personnes handicapées mentales). Ont également été associés des chefs de cuisine, des producteurs agricoles et des sympathisants. Dans le prolongement de cette structuration, l'objectif est à terme de créer une société coopérative d'intérêt collectif, qui reflètera l'engagement de l'ensemble de ces parties prenantes au sein de sa gouvernance.

Quel agrément d'IAE pour la légumerie d'insertion ?

Afin de pouvoir bénéficier des différentes aides liées à son rôle dans le champ de l'IAE et de réaliser les premiers recrutements de salariés polyvalents, il est indispensable que la légumerie ait été agréée par l'État comme structure d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Pour cela, la légumerie qui souhaite exercer ses activités dans le champ de l'IAE doit respecter un certain nombre d'engagements en faveur de l'insertion des personnes qu'elle emploie. L'État reconnaît alors son rôle, en la conventionnant pour une durée de 1 à 3 ans.

Le dossier nécessaire pour obtenir cet agrément doit détailler le projet d'insertion de la légumerie (modalités d'accueil en milieu de travail, objectifs de l'accompagnement socioprofessionnel, formations et encadrement proposés...). La DREETS (ex-DIRECCTE) assure l'instruction du dossier, puis elle évalue annuellement la réalisation des actions d'insertion et les résultats obtenus par la structure conventionnée. Ce conventionnement

permet notamment de reconnaître le nombre de postes d'insertion en équivalent temps plein (ETP) pourvus par des personnes agréées par Pôle Emploi, qui vont ouvrir droit à une aide de l'État, appelée « aides au poste d'insertion ».

Il existe plusieurs formes d'agrément : les légumeries bénéficient généralement d'un agrément en tant qu'« Atelier Chantier d'insertion » ou en tant qu'« Entreprise d'insertion » (EI). Ces deux agréments induisent des différences notables, notamment en termes de public et de modèle économique.

Enfin, il existe un cas particulier qui est celui des légumeries faisant travailler des personnes en situation de handicap.

L'agrément d'Atelier Chantier d'insertion (ACI)

Les ACI accueillent les personnes les plus éloignées de l'emploi, en leur proposant des mises en situation de travail sur des projets collectifs qui participent au développement d'activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non-satisfaits.

Dans le cadre d'un ACI, les ressources proviennent en partie des recettes issues de la vente des biens et services. Toutefois, les recettes tirées de la commercialisation ne doivent pas couvrir plus de 30 % des charges d'exploitation, et les activités développées ne doivent pas être déjà assurées ou satisfaites par des entreprises locales.

Légumerie Améli Provence.





La légumerie **AMÉLI PROVENCE** a été lancée en 2019 à Fos-sur-Mer avec l'agrément ACI. Cindy Steffenino y est salariée en tant qu'accompagnatrice socioprofessionnelle. *« Ce que je trouve très intéressant avec la légumerie, c'est la proximité qui se crée avec les personnes. Comparé aux chantiers espaces vert que notre structure met en œuvre par ailleurs et qui se déroulent en extérieur, c'est très intéressant de pouvoir être présente chaque jour, de partager la vie de l'équipe, de pouvoir échanger avec l'encadrant technique. Le lien entre les activités du chantier et l'accompagnement est primordial.*

Comme toute travailleuse de l'accompagnement social, je prends en compte le parcours de vie de la personne, ses problématiques et j'essaye d'adapter les objectifs du parcours d'insertion en fonction de ses besoins et contraintes. C'est pour ça que c'est intéressant d'être plus proche des salariés polyvalents, ils peuvent venir me voir, ma porte est toujours ouverte ! Les salariés polyvalents sont des légumier.ère.s, mais ils ne font pas que de l'épluchage. Ils tournent chaque semaine pour découvrir plusieurs postes : réception des commandes, épluchage, découpage, emballage, préparation des commandes, inventaire ou encore gestion des stocks. Certains légumiers disposent du permis de conduire et peuvent s'ils le souhaitent assurer les livraisons vers les clients. La légumerie donne la possibilité d'appréhender les codes de l'entreprise, de comprendre son fonctionnement (respecter les horaires et les consignes, apprendre à travailler en équipe). Cela améliore le rapport à l'autre et surtout l'estime de soi, c'est donc un très bon outil pour la remobilisation et la resocialisation du public. On parvient à obtenir un bon taux de sortie positive sur le chantier de la légumerie : des entrées en formation, des permis de conduire, voire des embauches en CDI. Nous avons par exemple eu une salariée polyvalente qui a débuté avec la légumerie. Forte de son expérience au sein d'Améli Provence, elle a ensuite été embauchée par une entreprise de transformation de fruits et légumes ».

Travailler dans une légumerie donne la possibilité d'appréhender les codes d'une entreprise, d'améliorer le rapport à l'autre, et surtout l'estime de soi.

L'agrément d'Entreprise d'insertion (EI)

Moins nombreuses en France que les ACI, les EI contribuent à l'insertion d'un public moins éloigné de l'emploi que celui des ACI. Elles interviennent en le faisant participer à la production de biens ou services, destinés à être commercialisés sur un marché concurrentiel.

Les EI exercent leurs activités aux conditions du marché et leurs ressources proviennent à 80- 90 % de la commercialisation des biens et services qu'elles produisent. Le montant des aides aux postes apportées par l'État est donc beaucoup moins important pour les EI que pour les ACI.

L'insertion des personnes en situation de handicap

Des légumeries permettent à des personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle et d'accéder à un accompagnement spécifique destiné à favoriser la réalisation de leur projet professionnel. On observe ainsi l'existence d'ateliers de transformation de légumes en faveur des personnes en situation de handicap, qui prennent la forme soit d'établissement de service d'aide par le travail (ESAT), soit d'entreprise adaptée (EA).

Une entreprise adaptée permet à un travailleur handicapé d'exercer une activité professionnelle dans des conditions adaptées à ses capacités. Le travailleur handicapé dispose alors du statut de salarié et est soumis aux mêmes règles que les autres salariés.

Lorsque les capacités de travail des personnes en situation de handicap ne leur permettent pas de travailler dans une entreprise adaptée, elles peuvent être mobilisées au sein d'un ESAT.

Dans ce cadre, ces personnes participent aux activités de la légumerie mais bénéficient en outre d'un soutien médico-social et éducatif. À la différence d'une EA, les travailleurs en situation de handicap d'un ESAT ne sont pas considérés comme salariés, mais comme des usagers de la structure et, de ce fait, ils ne sont pas soumis au code du travail.

Penser l'outil de production

Quels investissements pour une légumerie ?

Un bâtiment, des locaux conformes aux normes d'hygiène et de sécurité, du matériel, des équipements et bien souvent des travaux à faire pour adapter les locaux... Une légumerie suppose la mise en oeuvre d'investissements significatifs.

Le montant des investissements est susceptible de varier en fonction des facteurs suivants :

- les volumes de production envisagés par l'atelier ;
- le nombre de personnes travaillant en son sein ;
- la préexistence des locaux : une construction ex-nihilo (cf. l'exemple FigeActeurs) s'avèrera naturellement plus coûteuse. Si des locaux préexistent, nécessitent-ils la réalisation de travaux ? Ou permettent-ils déjà d'accueillir une activité de transformation de produits alimentaires ? (par exemple, d'anciennes cuisines d'une caserne désaffectée comme dans le cas de la Légumerie 53) ;
- des accords permettant de réduire les dépenses d'investissement, comme par exemple la mise à disposition gracieuse ou à des prix avantageux des locaux par une collectivité ;
- le niveau d'équipement envisagé en machines et matériel.



Quand la **LÉGUMERIE 53** est passée de la phase de test à l'opérationnalisation initiale en 2015, elle appréhendait son investissement de la manière suivante :

- traitement de 22 tonnes de produits bruts pour 17 tonnes de produits finis, correspondant à 4000 repas par jour ;
- 10 personnes, dont neuf salariées polyvalentes,
- 150 m² de locaux mis gracieusement à la disposition de l'association par la Ville de Laval.

L'investissement s'élevait alors à 300 000 €, dont 110 000 € de travaux et 190 000 € d'achat de matériel et d'équipements.

Les équipements

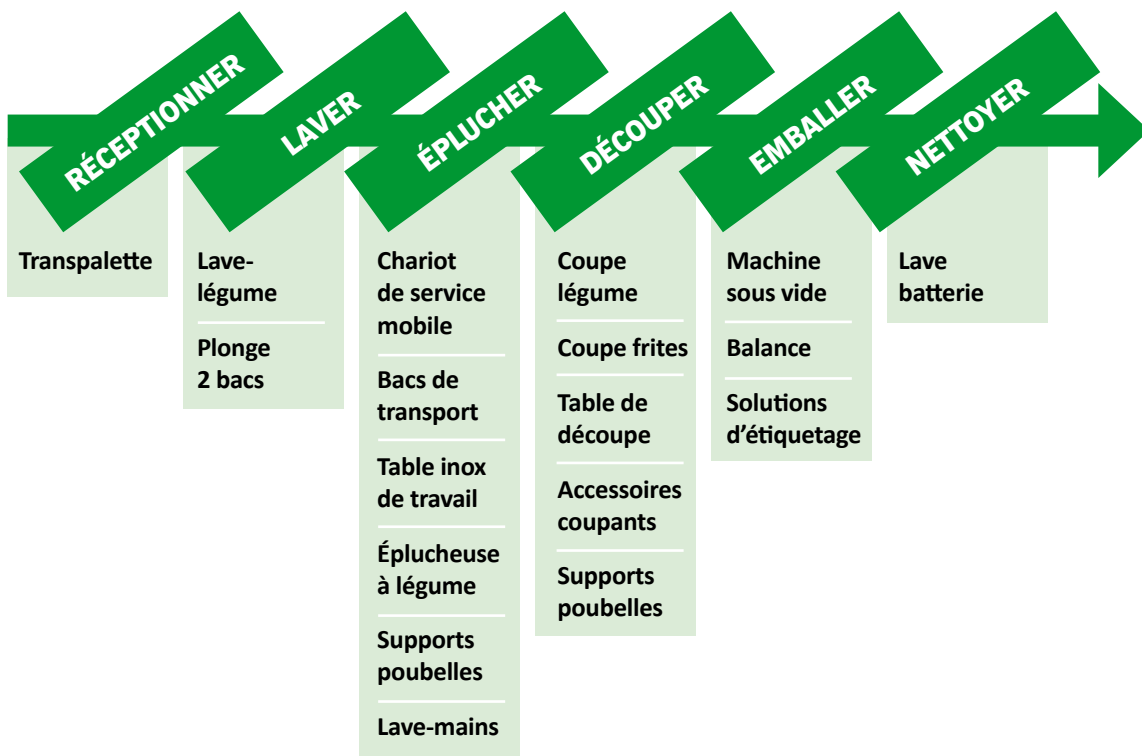
Il est tout à fait possible d'échelonner l'acquisition de matériel selon les différentes phases de dimensionnement (démarrage, développement). De plus, en fonction de l'offre de la légumerie, elle pourra avoir besoin d'un matériel générique (machine de mise sous vide pour le conditionnement, éplucheuse à légumes, robot-coupe) ou spécifique (machine de découpe de frites). Un matériel de base polyvalent sera nécessaire dès le démarrage pour couvrir les principales étapes de production d'une légumerie.

Machine sous vide double cloche.



FONCTIONS DE PRODUCTION D'UNE LÉGUMERIE

Chaque étape de production implique un matériel particulier.



Dix-autrement³⁴, un collectif d'experts qui accompagne les projets d'alimentation et d'agriculture durable, chiffre entre 60 000 et 65 000 euros l'équipement de base d'une micro-légumerie de 50m².

Il faut ajouter à cela le gros équipement comme une chambre froide et, le cas échéant, des camions de transport.

La conformité avec les normes d'hygiène

L'atelier d'une légumerie doit être configuré de manière à intégrer les obligations réglementaires en matière d'hygiène qui ont un impact sur la conception et l'organisation des locaux.

Les locaux doivent ainsi :

- permettre la prévention de l'encrassement, du déversement de particules dans les denrées alimentaires, de la formation de condensation et de moisissures (par exemple, posséder un bac à amidon avant déversement dans les canalisations collectives),

Chambre froide de la Légumerie 53.



34 - <https://www.dix-autrement.fr/blog/quelle-legumerie-etes-vous>

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION



- comporter un nombre de toilettes suffisants, ne devant pas ouvrir sur les locaux utilisés pour la manipulation des denrées alimentaires,
- disposer de lavabos destinés uniquement au lavage des mains et permettant un nettoyage hygiénique des mains,
- prévoir des évacuations d'eau conçues de manière à limiter les risques de contaminations, avec un raccordement mural en forme de gorge arrondie, le sol en pente douce convergent vers un siphon,
- prévoir des vestiaires pour le personnel permettant la séparation des habits de ville de la tenue de travail et ainsi éviter la contamination,
- permettre la séparation des produits utilisés pour le nettoyage et la désinfection des zones de manutention.

Les plans de la légumerie doivent également prendre en compte le principe de marche en avant des produits dans l'espace. Selon ce principe, les produits circulent toujours d'une étape à une autre en avançant, sans jamais revenir en arrière. La conception des locaux doit respecter ce principe, avec une séparation des circuits propres et sales, qui s'applique sur l'ensemble des opérations, depuis la réception des légumes jusqu'au conditionnement des produits transformés.

Une fois la configuration des lieux arrêtée, il convient de doter la légumerie d'un plan de maîtrise sanitaire (PMS). Le PMS est obligatoire pour tous les établissements manipulant des denrées alimentaires. Il s'agit d'un outil permettant d'atteindre les objectifs de sécurité sanitaire des aliments, fixés par la réglementation européenne dite du « Paquet hygiène ». Il se présente sous la forme d'une synthèse écrite du fonctionnement de la légumerie, mettant en évidence les moyens et les procédures mis en place pour assurer :

- L'hygiène du personnel : tenue de travail, lavage des mains, plan de formation du personnel, suivi médical ;
- L'hygiène des locaux et du matériel : plan et planning de nettoyage/désinfection, plan de lutte contre les nuisibles ;
- L'hygiène des denrées : procédures de contrôle à réception et à expédition, procédure de traçabilité amont et retrait des produits.

La réglementation européenne relative à l'hygiène des denrées alimentaires précise que les personnes manipulant des denrées alimentaires doivent être encadrées et disposer d'instructions et/ou d'une formation en matière d'hygiène alimentaire. Cette obligation de formation à l'hygiène s'impose aux légumeries, mais elles ne sont pas obligées de recourir à un prestataire extérieur et peuvent organiser elles-mêmes cette formation.

Sur les questions liées au respect des normes d'hygiène, il est recommandé de se rapprocher des services de la Direction départementale de la protection des populations (DDPP), afin de s'assurer que, pour ce qui concerne les locaux, le matériel et les process, la légumerie est en conformité avec l'ensemble des règles en vigueur.

Valoriser les biodéchets de la légumerie

Les épiluchures sont les principaux déchets que génère une légumerie. À l'heure actuelle en France, 95 % de ces déchets organiques, aussi appelés biodéchets, sont mis en décharge ou incinérés, ce qui produit 3 millions de tonnes de CO₂ par an. Pourtant, il existe plusieurs procédés permettant de valoriser ces déchets et de les faire retourner au sol, en répondant ainsi aux besoins de fertilisation des sols.

La réglementation européenne relative à l'hygiène des denrées alimentaires précise que les personnes manipulant des denrées alimentaires doivent être encadrées et disposer d'instructions en matière d'hygiène alimentaire.

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

La législation actuelle encourage fortement les entreprises qui génèrent d'importantes quantités de ces biodéchets à les trier ou à les valoriser. Depuis le 1^{er} janvier 2016, cette obligation s'impose aux acteurs qui produisent plus de 10 tonnes par an de biodéchets. En 2025, elle sera étendue à tous les acteurs qui produisent des biodéchets.

Il convient donc pour les porteurs de projets d'une légumerie de prendre en compte la question de la valorisation des biodéchets, sachant que plusieurs approches sont observées sur cette question : la mise en place de dispositif de compostage (mécanique ou en bacs), la gestion mutualisée avec d'autres acteurs (collectivités ou entreprises voisines), voire le déploiement de procédés de méthanisation. Dans une logique d'économie circulaire, les déchets une fois valorisés deviennent une ressource qui peut être proposée aux agriculteurs mobilisés autour de la légumerie pour fertiliser le sol de leur exploitation.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'obligation de trier et de valoriser les biodéchets s'impose aux acteurs qui en produisent plus de 10 tonnes par an.

Usine de production de biogaz



Mettre en place un modèle économique viable

Le modèle économique d'une légumerie d'insertion est *hybride*, c'est-à-dire qu'il associe différents types de ressources : produits issus de la vente, financements publics et privés.

Vendre aux opérateurs publics

Les principaux clients d'une légumerie, nous l'avons vu, sont les opérateurs publics de la restauration collective.

Lorsque les collectivités fonctionnent en gestion directe et dès lors qu'un marché dépasse le seuil de 40 000€ HT, les acheteurs publics doivent agir via la procédure de passation des marchés publics qui implique la publicité de l'appel d'offres et la mise en concurrence obligatoire.

Pour tout acteur, accéder à la commande publique est un exercice technique qui ne s'improvise pas et qui nécessite le plus souvent une formation dédiée. Toutefois, la façon dont les appels d'offre sont conçus peut favoriser les légumeries dans leur accès aux marchés publics. Ainsi, ces derniers peuvent prévoir des critères de sélection des offres qui soient favorables à un approvisionnement local et de qualité :

- développement des approvisionnements de produits de l'agriculture en circuit court (au plus un intermédiaire),
- garantie d'un niveau minimal de produits frais à fournir dans le cadre de l'exécution du marché,
- référence à des labels, permettant de garantir la qualité des produits, comme ceux ayant trait aux « spécialités traditionnelles garanties » ou à l'agriculture biologique.

Il est aussi possible pour l'acheteur de réserver le marché aux opérateurs économiques qui emploient des travailleurs défavorisés, favorisant ainsi les structures d'insertion par l'activité économique.

Les légumeries ont donc tout intérêt à se rapprocher des services des collectivités et à cultiver des liens, afin de les pousser à être plus volontaristes sur ces questions, et être ainsi en mesure de bénéficier de telles dispositions.

Financements publics

Une légumerie d'insertion constitue un projet d'utilité sociale qui réalise des actions s'inscrivant dans plusieurs thématiques soutenues par les collectivités ou les services de l'État au titre des politiques publiques.

En fonction des orientations politiques des collectivités, les possibilités de soutien financier offertes par les Métropoles, Conseils départementaux et régionaux, sont susceptibles d'évoluer dans le temps et selon les territoires. Mais, d'une manière générale, qu'il s'agisse de demandes de subventions ou de réponses à des appels à projets, une légumerie d'insertion est en mesure de solliciter des financements au titre des thématiques suivantes : insertion et emploi, environnement, développement rural et agricole, alimentation.

Insertion et emploi. Une légumerie qui dispose de l'agrément IAE peut-être soutenue par les financeurs habituels des structures de l'IAE : services de l'État, intercommunalités, Conseil départemental, Conseil régional ou encore Fonds social européen. L'aide aux postes est calculée en fonction des équivalents temps plein (ETP) occupés par des salariés polyvalents. Elle varie en fonction du type d'agrément de la légumerie. En 2020, l'aide s'élevait à 20 441 € pour les ateliers chantiers d'insertion et à 10 646 € pour les entreprises d'insertion.

Le Fonds départemental d'insertion peut débloquer en outre une aide de l'État pour soutenir les structures de l'IAE lors de leur création, de leur développement ou encore pour renforcer leur viabilité économique, condition de la qualité de leur projet social. Cette aide n'est pas automatique et est modulable en fonction des projets.

Environnement. En lien avec son impact en termes de limitation d'émissions de GES, de lutte contre le gaspillage alimentaire ou encore d'économie circulaire, une légumerie peut être soutenue par le Conseil départemental, le Conseil régional et l'ADEME.

Développement rural et agricole. Parce qu'une légumerie produit un impact positif sur l'activité agricole locale et la revitalisation des zones rurales, le Conseil départemental, le Conseil régional ou encore la DRAAF³⁵ peuvent proposer des financements intéressants à ce titre. Dans le même sens, le Fonds européen agricole de développement rural (FEADER), dont

Une légumerie d'insertion peut solliciter des financements publics au titre de plusieurs thématiques soutenues par les collectivités ou les services de l'Etat.

35 - Direction régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt.

les crédits sont gérés par les Conseils régionaux, propose par exemple des financements pour soutenir le développement des circuits courts. Lorsque le projet de légumerie est situé en zone rurale, il peut se situer sur un territoire concerné par le programme européen LEADER, lequel peut financer des projets très variés en faveur du développement rural et soutenir les dépenses d'investissement comme de fonctionnement des projets de légumerie.

Alimentation. Le Programme national pour l'alimentation du ministère de l'Agriculture a soutenu différentes légumeries depuis sa création en 2014. Celles dont l'action est inscrite dans le domaine de l'insertion peuvent notamment se positionner sur l'axe « justice sociale » du programme, lequel « vise à garantir l'accès de tous à une nourriture de qualité [...] ainsi que l'insertion et la réinsertion par les métiers de l'alimentation et de l'agriculture ».

Financements privés

Mécénat. Pour les légumeries ayant fait le choix du statut associatif, il est également possible de bénéficier de financement privés, octroyés dans le cadre du mécénat par des fondations ou des fonds de dotation. La Fondation de France, la Fondation du Groupe Up ou encore la Fondation Daniel et Nina Carasso organisent régulièrement des appels à projets qui peuvent porter sur l'alimentation durable ou la transition agro-écologique. L'ancrage de la légumerie dans le champ de l'insertion est également un aspect susceptible d'intéresser de nombreuses fondations actives dans ce domaine.

Aides remboursables. Si les subventions d'investissement s'avèrent insuffisantes, il est toujours possible pour les porteurs de projet de s'adresser à des organisations qui proposent des aides-remboursables :

- France Active est présente dans toutes les régions de France et propose de multiples dispositifs de soutien aux projets de l'ESS, avec notamment des prêts à taux zéro avec des remboursements différés.
- Nov'ESS finance et accompagne des entreprises de l'économie sociale et solidaire, en association avec des co-investisseurs privés et publics. Via des prises de participation, ce fonds peut intervenir pour soutenir les besoins en investissement d'un projet de légumerie d'insertion.

- À noter que la Banque des Territoires (filiale de la Caisse des dépôts) accompagne et finance les initiatives pour le développement de circuits courts et de filières locales de qualité, avec un objectif de transition alimentaire³⁶. Parmi les projets auxquels elle entend apporter son soutien, sont notamment mentionnées les légumeries et conserveries issues d'un projet alimentaire de territoire (ou PAT), ainsi que les plateformes de logistique et distribution alternative à vocation sociale ou écologique.

Pour illustrer ce cocktail de financement, on peut prendre pour exemple la création en cours d'une nouvelle légumerie dans les locaux de GENIE, l'association d'Elisabeth de Vitton en Mayenne. Pour démarrer les travaux, celle-ci est attente des réponses à des demandes de subvention auprès de l'État, l'ADEME, le Conseil Régional, le Conseil départemental, France Active, Laval Aménagement, et également à une demande d'emprunt bancaire.

Développer la légumerie

Après plusieurs années d'existence, les légumeries d'insertion peuvent opter pour des stratégies de développement variées.

Elles peuvent ainsi choisir d'agrandir leur atelier pour pouvoir transformer des volumes plus importants. Mais elles choisissent aussi souvent de développer des activités complémentaires.

Des gammes de produits complémentaires. Certaines choisissent d'aller plus loin dans la transformation, en développant une activité de conserverie pour produire des soupes, confitures, coulis, ratatouille ou encore jus de fruits. Les conserveries permettent de compléter l'offre de produits proposés par la légumerie et présentent en outre l'avantage de limiter le gaspillage alimentaire en valorisant les surplus de production d'exploitations agricoles, les invendus ou encore les légumes « moches » ou hors calibre.

Mettre en place ce type d'atelier de transformation constitue un investissement important, mais il existe aussi des solutions plus simples pour élargir la gamme de produits proposés. Certains porteurs de projets nouent par exemple des partenariats en vue de proposer des produits d'épicerie, de la viande ou des produits laitiers.

36 - <https://www.banquedesterritoires.fr/accellerer-la-transition-alimentaire>

5. Structurer et lancer le projet de légumerie



La plateforme logistique m@Yon court permet à la Légumerie 53 de mutualiser la logistique et les transports avec une cinquantaine de fournisseurs.

Une structure logistique de distribution. Certaines légumeries décident de maîtriser la logistique de distribution, en la mutualisant avec d'autres acteurs. Pour une légumerie, s'ouvrir à d'autres métiers – qui plus est en tension, comme ceux de préparateurs de commande ou de livreurs – permet d'enrichir le parcours d'insertion proposé aux salariés et de les préparer à occuper dans le futur des emplois solvables pour lesquels il existe une demande. La structure logistique permet aussi de contrôler ou réduire les coûts du transport qui sont un poste souvent important dans le budget d'une légumerie. Et elle ouvre l'accès à de nouveaux marchés pour les agriculteurs via un accroissement des moyens logistiques.

Ainsi, adossée à La Légumerie 53, la plateforme logistique m@Yon court a été créée en 2018, soit quatre ans après le début du déploiement de la légumerie. Elle assure la logistique des produits issus de la légumerie, mais aussi d'autres produits du département (transformés ou non) pour un total de près de 800 références issues d'une cinquantaine de fournisseurs. Les activités de m@Yon court permettent ainsi de libérer les producteurs de la contrainte logistique, de limiter les émissions de GES en groupant les commandes, mais aussi de former à de nouveaux métiers les demandeurs d'emploi du territoire. 🍌

10 CONSEILS POUR CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

1. Étudiez attentivement le territoire dans lequel s'insèrera la légumerie :

l'offre agricole, la demande de restauration collective, les projets passés ou en cours dans le champ de l'ESS alimentaire, la concurrence... Une légumerie est un projet territorial.

2. Insérez-vous dans une dynamique territoriale plus vaste

(PAT, PTCE, etc.) quand elle existe. Veillez cependant à ce que le projet ne s'enlise pas dans des jeux politiques d'acteurs aux intérêts divergents.

3. Fédérez les parties prenantes du territoire autour du projet :

il faut accepter que cette démarche essentielle à la réussite du projet prenne du temps. Soyez patient ! « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » dit un vieux proverbe africain.

4. Mettez en place une gouvernance démocratique et partagée sur le long terme :

l'approche collective est l'un des principes qui fonde l'ESS et, même si elle est complexe à gérer, elle est gage de pérennité dans la durée.

5. Sécurisez les agriculteurs

par des contrats-cadre d'engagement sur les volumes et les prix, révisables annuellement. Privilégiez les exploitants avec des modes de production responsables.

6. Intéressez-vous aux contraintes et besoins

tant des gestionnaires de la restauration collective que des cuisiniers. N'oubliez pas que ce sont ces derniers qui utilisent vos produits.

7. Soutenez activement l'accompagnement et le développement des compétences des salariés en insertion.

C'est la finalité première du projet que vous ne devez jamais perdre de vue.

8. Ne sous-estimez pas les investissements de départ.

Ils sont importants.

9. Cherchez des débouchés complémentaires

à la restauration scolaire pour lisser votre activité sur 12 mois et profiter des beaux légumes et fruits d'été.

10. Communiquez

pour faire connaître et reconnaître la valeur de votre expérience. Elle sera très utile à d'autres.

ANNEXE

Des ressources pour aller plus loin

S'inspirer : des exemples de légumeries actives dans le champ de l'insertion

AMELI Provence, Fos-sur-Mer
<http://ameliprovence.org/>

Association fruits et légumes solidarité, Marseille
<https://ba13.banquealimentaire.org/association-fruits-et-legumes-solidarite-2221>

Légumerie 53, Laval
<https://www.mayoncourt.fr/legumerie-53/>

Mangeons HaPy, Hautes-Pyrénées
<https://mangeons-hapy.fr/>

Rubalise (Penn ar Bio), Brest
<https://www.rubalise.org/>

Pôle Eco Ter, Vosges
<https://www.legumesducoin.com/notre-histoire/>

Terra Alter Est, Alsace
<http://www.terraalter.org/projet-alsace/>

Terra Alter Gascogne, Gers
<https://gascogne.terraalter.org/>

Terra Alter Pays d'Oc
<http://www.terraalter.org/projet-tarn>

S'informer

Avisé, portail sur l'IAE

<https://www.avise.org/decouvrir/insertion-par-lactivite-economique>

Biodéchets (législation)

<https://www.ecologie.gouv.fr/biodechets>

Dix-autrement, Quelle légumerie êtes-vous ?

<https://www.dix-autrement.fr/blog/quelle-legumerie-etes-vous>

Enquête sur 6 légumeries en Pays de la Loire. Document de synthèse : Analyse et enseignements transversaux (Montpellier SupAgro, Bio Loire Océan. 2017).

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01617630/document>

Étude « Initiatives de valorisation des surplus alimentaires ».

Rapport réalisé par les Éconauts avec l'ADESS Morlaix pour le réseau breton ESS et économie circulaire, animé par la CRESS Bretagne.

https://www.ess-bretagne.org/uploads/files/cress_ressources/2019%20Etude%20valorisation%20surplus%20alimentaires.pdf

Ministère de l'Agriculture, « Favoriser l'approvisionnement local et de qualité en restauration collective » (guide, 2014).

<https://agriculture.gouv.fr/guide-favoriser-lapprovisionnement-local-et-de-qualite-en-restauration-collective>

Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

<https://www.lelabo-ess.org/poles-territoriaux-de-cooperation-economique>

Programmes alimentaires territoriaux

<https://rnp.at.fr/>

Territoires zéro chômeurs longue durée

<https://www.tzcl.fr/decouvrir-lexperimentation/les-territoires/>

Être accompagné

Annuaire des structures d'accompagnement de l'ESS

<https://hubess.fr/>

Ateliers Chantiers d'insertion : 1200 ateliers et chantiers d'insertion (ACI).

www.chantierecole.org

COORACE : 500 entreprises au service de l'emploi et de l'insertion.

www.coorace.org

Dispositif local d'accompagnement (DLA)

<https://www.info-dla.fr/coordonnees/>

Dix-autrement, collectif d'experts pour accompagner des projets alimentaires durables

<https://www.dix-autrement.fr/>

Fédération des entreprises d'insertion : 600 adhérents, notamment des EI (EI).

<http://www.lesentreprisesdinsertion.org/>

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Accéder à des financements

France active

<https://www.franceactive.org/>

Programme national pour l'alimentation

<https://agriculture.gouv.fr/programme-national-pour-l'alimentation-2019-2023-territoires-en-action>

Fonds départemental d'insertion

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/fonds-departemental-d-insertion-fdi>

Programme européen LEADER

<http://leaderfrance.fr/leader-2014-2020-2/>



REMERCIEMENTS

Dominique du Peloux, fondateur de Green Link, et Emmanuelle Berthomier tiennent à remercier très vivement Thibault Dingreville et toutes les personnes qui lui ont accordé du temps au cours de son étude, avec un remerciement tout particulier à Elisabeth de Vitton (Légumerie 53), Guillaume Bonneau (Tezea), Élodie Bonnemaison (Terra Alter Gascogne), Pierre-Yves Houdayer (producteur agricole en Mayenne), Denis Le Metayer, (Conseil départemental de Mayenne), Manuel (AMELI Provence), Miléna Sébilleau (Mairie de Mauges-sur-Loire), Cindy Steffenino (AMELI Provence).

CONTACT :

legumeriedinsertion@green-link.org

CRÉDITS PHOTO :

p. 11, 12, 14, 36, 52, 63, 65, 66, 73, 79 © Légumerie 53 ;
p. 59, 79 © Améli Provence ;
p. 16, 22, 28, 31, 35, 42, 45, 46, 50, 55, 68 © Shutterstock.com ;
p. 48 © Photoagriculture/Shutterstock.com

Pilotage de projet :

Emmanuelle Berthomier, Green Link

Rédaction de l'étude :

Thibault Dingreville

Conception et édition :

Agence éditoriale Cahier&Co www.cahieranco.com

Direction artistique et mise en page :

Laetitia Lafond

© Green Link, 2021

Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

CRÉER UNE LÉGUMERIE D'INSERTION

Guide pratique

UNE LÉGUMERIE est un maillon vertueux au sein d'un système d'alimentation local, qui produit des bénéfices sociétaux, environnementaux et économiques pour un territoire. Lorsqu'elle vise en outre l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, elle ajoute au dispositif un bénéfice social. La première légumerie d'insertion – la Légumerie 53 – a été créée en France en 2014 à Laval dans le département de la Mayenne ; elle fait encore aujourd'hui figure de modèle à l'échelle nationale

En offrant aux agriculteurs locaux de nouveaux débouchés pour leur production, en proposant à la restauration collective un circuit de proximité, en participant à la promotion d'une alimentation saine et de qualité, et en aidant les personnes à se réinsérer, une légumerie se situe au carrefour de plusieurs enjeux contemporains. Toutefois, pour réussir, les projets de légumeries doivent mobiliser un large écosystème de parties prenantes : services de l'État, collectivités locales, acteurs de l'ESS et du monde agricole, dont les intérêts et la vision ne sont pas toujours spontanément alignés. Ces projets sont donc complexes à monter.

Ce guide pratique a vocation à aider les porteurs de projet et les différents groupes d'acteurs concernés à mieux comprendre ce dispositif et à disposer des principales clés et bonnes pratiques pour créer des légumeries d'insertion, de manière à ce qu'elles puissent fertiliser nos territoires et essaimer largement. 🌱