

RAPPORT DE STAGE

Positionnement de APO-ATASH par rapport à la concurrence dans le secteur de la
restauration

Résumé

Mon rapport de stage se concentre sur l'analyse de l'Atelier Protégé d'Oléron (APO), mettant en lumière son engagement envers l'agriculture durable et son positionnement stratégique face à la concurrence, tout en identifiant des pistes d'amélioration interne pour renforcer sa compétitivité. Il propose également des recommandations pour optimiser les processus internes, améliorer la satisfaction client, et développer des stratégies de marketing efficaces pour mieux valoriser les produits locaux et biologiques de l'entreprise.

NGWAYA KANDE Oumou Jasmine

Contexte

L'Île d'Oléron, située en Charente-Maritime, est la plus grande île française après la Corse, avec une superficie de 174 km². La population permanente de l'île est d'environ 22 000 habitants en 2024, mais elle connaît une augmentation significative pendant la saison touristique. En 2021, l'île comptait 32 295 logements, dont 61,9 % étaient des résidences secondaires, illustrant l'impact du tourisme sur la vie locale. La densité de population est d'environ 127 habitants par km², ce qui est supérieur à la moyenne nationale. L'île abrite près de 1 500 entreprises, couvrant des secteurs dynamiques tels que le tourisme, la restauration, l'agriculture, la pêche et l'artisanat. Le secteur de la restauration collective, y compris les services de portage et de traiteur, est particulièrement actif durant la haute saison touristique, nécessitant souvent l'embauche saisonnière et la diversification des services pour répondre à l'afflux massif de visiteurs. En période hors vacances, ces entreprises fonctionnent à une capacité réduite, se concentrant davantage sur la population locale.



IMAGE : ÎLE D'OLÉRON

L'Association Travail Adapté du Secteur Handicap (ATASH) est une organisation dédiée à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Basée à l'Île d'Oléron, ATASH gère plusieurs établissements et services d'aide par le travail (ESAT), offrant des opportunités d'emploi dans des environnements adaptés. En plus de son siège social situé sur l'île, l'ATASH est un acteur majeur dans la région, proposant divers services à la communauté locale tout en créant un environnement inclusif pour ses employés. L'association contribue ainsi à la fois à l'intégration sociale et professionnelle de ses membres et au développement économique local.



IMAGE : ENTREPRISE APO

L'Atelier Protégé Oléron (APO) est l'une des entreprises clés gérées par l'ATASH, avec une longue histoire d'engagement envers l'insertion professionnelle des personnes handicapées sur l'Île d'Oléron. Depuis plus de vingt ans, APO a su s'adapter pour répondre aux besoins de ses employés et de la communauté locale, tout en maintenant des standards élevés de qualité dans ses services. Ses activités comprennent la restauration, l'entretien d'espaces verts, le maraîchage, et blanchisserie. La cuisine d'APO est devenue un pilier dans la fourniture de services de restauration sur l'île, desservant non seulement les établissements et entreprises locales, mais également les événements et particuliers à travers un service de traiteur réputé.

Grâce à son service de portage, APO contribue à soutenir les personnes âgées ou à mobilité réduite en leur fournissant des repas directement à domicile. De plus, l'entreprise répond aux appels d'offres des écoles et autres institutions pour la restauration collective. En 2024, APO souhaite évaluer son positionnement par rapport à ses concurrents dans le secteur de la restauration, et c'est dans ce contexte qu'ils ont fait appel à mes compétences pour un stage d'une durée maximale de deux mois afin de réaliser cette analyse.

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toute l'équipe de l'APO pour leur soutien inestimable tout au long de mon stage. Leur expertise et leur encadrement m'ont permis de mener à bien cette analyse détaillée de l'activité de restauration, et de développer des compétences précieuses en analyse financière et en gestion. Je souhaite remercier particulièrement Madame Albane Raguideau, la directrice adjointe, pour son soutien constant et ses encouragements tout au long de ce projet.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à Madame Marie-Laure Delattre, Maria Beaumont-Dorredes, et Madame Jouba Hmaida, professeure à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, pour leur aide précieuse dans la réalisation de certaines activités liées à mon projet de stage. Enfin, je remercie chaleureusement ma famille, mes professeurs et toute l'équipe d'APO pour leur soutien continu et leurs encouragements, qui ont été des éléments clés dans la réussite de ce stage.

Table des matières

Contexte	1
Remerciements	3
Présente l'entreprise APO	6
Méthodologie	8
Collecte de données.....	8
Mes missions.....	9
Traitement et analyse des données	11
Employés	11
Salaires	14
Gestion des Clients.....	16
Gestion des Prix.....	17
Gestion des Repas	18
Gestion des Commandes	19
Résultats Financiers et Opérationnels	21
Analyse de l'atelier de maraîchage	26
Analyse de la Satisfaction des Clients	27
Recommandations stratégiques pour APO en 2024 et 2025.....	30
Diversification et renforcement des offres	30
Optimisation des coûts et gestion des fournisseurs.....	31
Amélioration de la satisfaction client et renforcement de la communication	31
Gestion budgétaire et suivi des marges.....	31
Développement du secteur maraîchage.....	32
Formation et réorganisation du personnel.....	32
Conclusion.....	32
Conclusion	33
Analyse Concurrentielle de APO.....	35
Stratégie de Différenciation pour l'APO.....	35
Positionnement de l'APO par Rapport à la Concurrence	37
Concurrence Locale et Régionale.....	37
Concurrence Nationale	37
Diversification et Personnalisation des Services.....	37

Optimisation Interne et Valeur Ajoutée.....	38
Satisfaction Client et Stratégies de Marketing.....	38
Conclusion	38
Limites et Recommandations pour l'APO.....	39
Biais dans la Récolte des Données de Satisfaction.....	39
Absence de Données Client Traiteur	39
Manque d'Organisation Interne.....	39
Perception de la Rentabilité et Emploi de Personnes en Situation de Handicap	39
Recommandations pour l'Amélioration de la Gestion.....	40
Conclusion.....	41
Bibliographie.....	42
Annexe	43

Présentation de l'entreprise APO

APO est une entreprise adaptée, gérée par l'association ATASH, elle a vu le jour en 1990 en tant qu'atelier protégé. Initialement, il s'agissait d'une unité économique de production dédiée à l'emploi de travailleurs en situation de handicap, avec 80% de son personnel composé de personnes handicapées. Avec l'adoption de la "loi handicap" du 11 février 2005, visant à promouvoir l'égalité des droits, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, APO a évolué pour devenir une entreprise adaptée. Aujourd'hui, elle emploie plus de 110 personnes et se consacre à la réinsertion professionnelle des adultes handicapés, en particulier ceux qui sont les plus éloignés de l'emploi. Les activités d'APO sont diversifiées et comprennent la restauration, la blanchisserie, l'hygiène-propreté, l'entretien des espaces verts, la maintenance technique des établissements de ATASH, ainsi que le maraîchage. En tant que plateforme logistique de ATASH, APO joue un rôle clé dans le soutien de l'association et de ses missions.

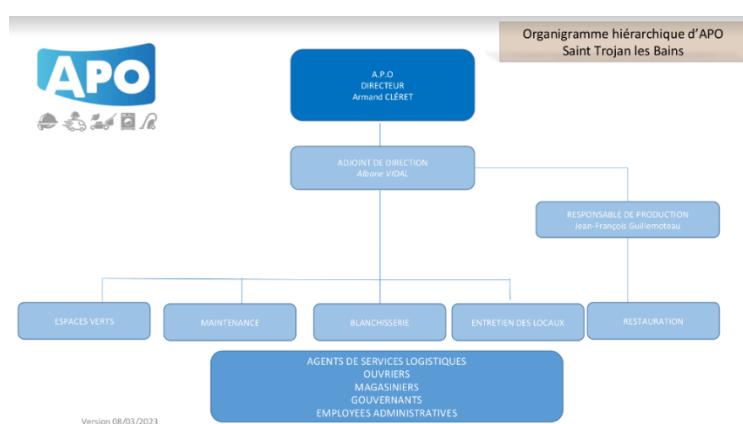


IMAGE : ORGANIGRAMME APO

L'image ci-dessus représente l'organigramme hiérarchique de l'Atelier Protégé d'Oléron (APO), basé à Saint-Trojan-les-Bains. Cet organigramme montre la structure organisationnelle de l'APO, avec Armand Cleret en tant que directeur, assisté par Albane Vidal, l'adjointe de direction. Jean-François Guillemoteau est responsable de la production. L'organigramme détaille les différents départements sous la supervision de ces dirigeants, y compris les espaces verts, la maintenance, la blanchisserie, l'entretien des locaux, et la restauration, ainsi que les agents de services logistiques, les ouvriers, les magasiniers, les gouvernants et les employés administratifs. Cet organigramme met en lumière la distribution des rôles et des responsabilités au sein de l'APO, soulignant la coordination nécessaire entre les divers départements pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Située sur la côte, APO a débuté en se spécialisant dans la préparation de plats surgelés à base de fruits de mer, destinés à la distribution en grandes et moyennes surfaces. Dès 1991, elle a élargi ses activités en créant une cuisine centrale pour répondre aux besoins alimentaires des établissements de l'ATASH. Cette centralisation de la production a permis de fournir les nombreux repas nécessaires aux personnes accueillies par l'association. Forte de cette expérience, et face à une demande croissante sur l'île d'Oléron, APO a diversifié ses services en se tournant vers l'extérieur. Elle propose désormais des services de traiteur, de portage de repas à domicile, ainsi que la livraison aux collectivités locales.



Image : Zone d'action de APO

Aujourd'hui, APO Restauration s'étend sur la zone Bassin Oléron-Marenne grâce à ses activités de restauration collective, notamment par ses contrats avec les écoles et les centres de loisirs, ainsi qu'à son service traiteur pour divers événements. Cependant, le secteur de la restauration sur l'île d'Oléron et dans la région environnante est très concurrentiel. Pour comprendre le positionnement d'APO par rapport à ses nombreux concurrents, j'ai été chargé de mener plusieurs missions d'analyse et de collecter des données provenant de diverses sources, afin de répondre à cette problématique stratégique.

Méthodologie

Pour établir un positionnement stratégique de l'entreprise APO dans le secteur de la restauration, j'ai participé activement à diverses activités au sein de l'entreprise. Ces expériences m'ont permis de collecter des données précieuses qui ont servi de fondement à ce projet.

Cette participation m'a également permis de comprendre les dynamiques concurrentielles présentes sur l'île d'Oléron, où la concurrence dans le secteur de la restauration est particulièrement intense, surtout en haute saison. En collaborant étroitement avec les équipes, j'ai pu recueillir des données quantitatives et qualitatives concernant la performance de l'entreprise, la satisfaction client, et l'efficacité des services proposés. Ces informations ont ensuite été analysées pour situer APO dans le paysage concurrentiel local et régional, identifier ses forces, ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces auxquelles elle est confrontée. Ces éléments sont essentiels pour formuler des recommandations stratégiques visant à renforcer la compétitivité d'APO dans un marché en constante évolution.

Collecte de données

Pour la collecte des données nécessaires à mon projet, j'ai utilisé plusieurs méthodes afin de m'assurer que les informations recueillies soient complètes et pertinentes.

En ce qui concerne les données relatives à la concurrence, elles ont été principalement obtenues par le biais de recherches en ligne, en explorant les sites web des entreprises concurrentes ainsi que les différents sites d'avis en ligne. Il s'agit

- **Données de Marché** : Rapports d'analyse de marché pour les secteurs de la restauration collective, des services traiteur, des EHPAD, et du portage de repas.
- **Informations sur la Concurrence** : Sites web et brochures des principaux concurrents, Avis clients et feedbacks en ligne sur les concurrents (Google Reviews, Yelp, etc.). Articles de presse et communiqués de presse concernant les concurrents.
- **Législation et Réglementation** : Lois et réglementations pertinentes pour les secteurs de la restauration, de l'emploi des personnes en situation de handicap, et des services de livraison.

Pour les données spécifiques à l'entreprise APO, elles ont été collectées en interne, en collaboration avec les responsables des différents secteurs, tels que la diététicienne, le responsable du magasin, le responsable du maraîchage, la responsable des relations client, l'adjointe de direction, le directeur, et le directeur général de ATASH. Il s'agit :

- **Rapports trimestriels et annuels de vente pour les services de restauration** : les données sur le chiffre d'affaires Annuel, le volume des ventes, l'analyse par segment de marché, l'analyse des tendances et des prévisions, l'analyse des Coûts.
- **Rapports de performance de la cuisine** : Objectifs et résultats, analyse des activités, projets et initiatives, comparaison avec les périodes précédentes, recommandations et actions futures.

- **Données Financières** : Bilan comptable, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie, budget et prévisions financières
- **Données sur les Clients** : base de données clients, enquêtes de satisfaction client, feedback direct des clients.

Ces informations internes ont été cruciales pour comprendre en profondeur le fonctionnement de l'entreprise et ses défis spécifiques.

Enfin, d'autres données ont été recueillies tout au long des diverses missions que j'ai effectuées au sein de l'entreprise durant mes deux mois de présence. Ces missions m'ont offert une perspective pratique et concrète sur les opérations quotidiennes de l'entreprise, ce qui m'a permis de compléter et de contextualiser les données recueillies par d'autres moyens.

La section suivante détaillera les différentes missions que j'ai réalisées dans le cadre de ce projet.

Mes missions

Au cours de ma présence au sein de l'entreprise, ma principale mission a été de participer à la mise en place d'une campagne de sensibilisation contre le gaspillage alimentaire dans les cantines scolaires, en collaboration avec la responsable de la relation client, Adeline Balloteau. Après son départ, j'ai continué ce projet avec la diététicienne Célia Abbaye, assistée par l'adjointe de direction Albane Raguideau, ainsi que divers autres participants, tels que le responsable du maraîchage, Monsieur Juliane Barresch, le responsable de la cuisine, Jean-François Guillemoteau, les responsables des écoles à la mairie, Madame Lejeune et Madame Theveniault, les agents de cantine, les enseignants, les élèves, et les parents d'élèves de l'école du Château et de l'école de Saint-Trojan. Cette initiative visait non seulement à réduire les déchets alimentaires, mais aussi à sensibiliser les élèves à l'importance d'une consommation responsable. Cette mission m'a également permis de recueillir des données précieuses sur la satisfaction des clients, en particulier des responsables des cantines et des élèves, quant à la qualité des repas et à l'efficacité des mesures de réduction du gaspillage.

Après cette campagne, j'ai réalisé une enquête interne auprès des employés de l'entreprise. Cette enquête avait pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise, les dynamiques au sein des équipes, ainsi que le niveau de satisfaction des employés concernant leurs postes respectifs. Les résultats de cette enquête ont été essentiels pour évaluer le climat de travail et identifier les domaines où des améliorations pourraient être apportées pour accroître l'engagement et la satisfaction des employés.

Ces missions ont été cruciales pour fournir une base solide aux recommandations que je formulerai à la fin de ce rapport, concernant non seulement l'amélioration continue des services d'APO, mais aussi son positionnement stratégique dans le secteur de la restauration sur l'île d'Oléron et ces alentours.

Campagne de sensibilisation anti-gaspillage alimentaire

La campagne de sensibilisation anti-gaspillage alimentaire a été menée dans deux écoles primaires de l'île d'Oléron : l'école élémentaire d'Argencourt et l'école élémentaire Henri Seguin. Cette

initiative a été divisée en plusieurs étapes, toutes visant à sensibiliser les élèves à l'importance de réduire le gaspillage alimentaire dans leur quotidien.

Dans un premier temps, une visite de l'entreprise APO a été organisée pour permettre aux élèves de découvrir l'origine des repas qu'ils consomment à la cantine. Cette étape a été essentielle pour éveiller leur conscience sur le travail nécessaire à la préparation de leurs repas et les sensibiliser à l'importance de ne pas gaspiller.

Ensuite, une semaine de pesée des aliments jetés par chaque enfant à la cantine a été mise en place. Cette action avait pour but de quantifier les déchets alimentaires et de mener une enquête pour comprendre les raisons pour lesquelles ces aliments étaient jetés. Cette pesée a permis de récolter des données précieuses sur la quantité de nourriture gaspillée, mais aussi sur la satisfaction des élèves et des parents concernant les repas servis, la diversité des menus, la qualité des plats, et les quantités proposées.

Pour clôturer cette campagne, une cérémonie de remise de diplômes a été organisée pour récompenser les élèves en fonction des quantités d'aliments qu'ils avaient réussi à économiser. Les distinctions or, argent et bronze ont été attribuées pour encourager les bonnes pratiques et motiver les enfants à continuer leurs efforts en matière de réduction du gaspillage alimentaire.

Les données collectées au cours de cette campagne sont d'une grande utilité pour évaluer l'impact de la sensibilisation auprès des jeunes, mais aussi pour ajuster les pratiques de l'entreprise en matière de préparation des repas en fonction des retours des élèves et de leurs parents. Ces informations seront intégrées dans l'analyse globale pour améliorer les services offerts par APO et renforcer son engagement dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

L'un des principaux défis que j'ai rencontrés a été le départ de Madame Adeline Balloteau, car la passation a été mouvementée. Heureusement, j'ai pu compter sur les employés de l'APO, qui ont su me prodiguer de bons conseils.

Enquête interne

Pour réaliser l'enquête interne, j'ai conçu un questionnaire visant à collecter des informations auprès des employés sur leur satisfaction au travail et sur le fonctionnement des différents postes au sein de l'entreprise. Ce questionnaire a permis de recueillir des données précieuses sur plusieurs aspects : le maraîchage, la livraison, le magasin, la restauration, la diététique, la facturation, les relations avec les clients, et la gestion globale.

Avant de lancer l'enquête, j'ai obtenu l'approbation du directeur d'APO, M. Armand Cleret. Une organisation minutieuse a été mise en place pour me permettre de rencontrer certains employés de l'entreprise étant dans les services tels que la restauration, le maraîchage, la livraison et la gestion. Chaque entretien était mené individuellement, dans le respect des règles RGPD, garantissant l'anonymat des réponses.

L'enquête s'est terminée par une immersion d'une journée complète dans la cuisine, où j'ai observé le fonctionnement interne aux côtés du chef de production. Cette expérience pratique m'a permis d'obtenir des données de terrain précieuses.

L'un des principaux défis rencontrés a été la prise de rendez-vous avec les différents employés en cuisine, en raison de la charge de travail accrue pendant la saison. Il a donc été nécessaire de faire preuve de flexibilité pour recueillir les données, parfois même pendant les heures de travail ou de pause des employés.

La méthode employée pour cette enquête reposait sur des entretiens en face-à-face d'environ 15 minutes pour les employés et d'une heure pour les dirigeants. Cette approche m'a permis d'obtenir une vision claire et détaillée du fonctionnement interne de l'entreprise et des défis rencontrés par les employés dans l'exercice de leurs fonctions.

Traitement et analyse des données

Afin de pouvoir analyser les données récoltées, je les ai regroupées par thème et, grâce au logiciel LibreOffice Calc, je les ai analysées. Les informations qui en ressortent sont les suivantes :

Employés

L'île d'Oléron, bien que touristique, n'est pas connue pour abriter de très grandes entreprises, et les activités économiques y sont souvent liées au tourisme, à la pêche, à l'agriculture et aux services locaux. APO se distingue par son modèle social et son impact local ; c'est une entreprise notable sur l'île d'Oléron.

RES T1 - Établissements actifs employeurs par secteur d'activité agrégé et taille fin 2021

	Total	%	0 salarié	1 à 9 salariés	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés ou plus
Ensemble	1 447	100,0	353	970	61	43	20
Agriculture, sylviculture et pêche	213	14,7	37	152	13	8	3
Industrie	82	5,7	17	57	5	3	0
Construction	128	8,8	9	111	7	1	0
Commerce, transports, services divers	920	63,6	278	595	26	17	4
<i>dont commerce et réparation automobile</i>	312	21,6	86	199	15	9	3
Administration publique, enseignement, santé, action sociale	104	7,2	12	55	10	14	13

Champ : hors secteur de la défense et hors particuliers employeurs.

Source : Insee, Flores (Fichier L'Ocalisé des Rémunérations et de l'Emploi Salarié) en géographie au 01/01/2023.

TABEAU : NOMBRE D'EMPLOYES PAR ETABLISSEMENT EN FONCTION DES SECTEURS D'ACTIVITE SUR L'ILE D'OLERON

APO, opérant dans le secteur du commerce, des transports et des services divers, fait partie des quatre entreprises de l'île ayant 50 salariés ou plus en 2021. En effet, APO (Atelier Protégé d'Oléron) est l'une des plus grandes entreprises de l'île, avec plus de 110 employés, dont plus de 75 % en situation de handicap, possédant une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH). Cela représente la mission de l'entreprise sur le plan de l'inclusion des personnes en situation de handicap, avec l'objectif d'employer au moins 75 % d'employés possédant une RQTH. Cet objectif a été atteint, marquant une progression notable depuis 1991, où l'entreprise comptait 15 employés en situation de handicap, contre 112 en 2024.

Cette politique inclusive, bien que réussie, présente des défis, notamment en matière d'adaptation des postes et de sensibilisation à l'inclusion sociale. Les retours des clients sont variés : certains valorisent l'impact positif de cette démarche, tandis que d'autres estiment qu'une meilleure communication sur cette politique serait bénéfique. Les aides financières attribuées aux postes sont jugées indispensables pour maintenir cette politique d'inclusion, sans lesquelles l'entreprise aurait du mal à atteindre ses objectifs. Les employés reconnaissent l'importance du travail adapté au sein de l'APO, un élément clé pour assurer l'intégration des personnes en situation de handicap dans un cadre professionnel équitable et inclusif.

APO se distingue également par son fort engagement social. Elle emploie majoritairement des résidents de l'île d'Oléron et de ses environs (jusqu'à 50 km). En l'absence de prime de transport, les employés vivants plus loin pourraient rencontrer des difficultés, leurs principales dépenses étant liées aux frais de transport, comme le révèle une enquête interne.

L'analyse des données internes révèle une grande diversité des postes occupés au sein d'APO, soulignant la polyvalence requise pour son bon fonctionnement. Parmi les postes spécialisés, on retrouve ceux de directeur, chef de culture, responsable des espaces verts, magasinier, diététicienne, cuisinier, chauffeur-livreur, gouvernant principal, ouvrier d'entretien, préparateur de commande, et aide-magasinier. Ces rôles reflètent la nécessité de compétences variées pour répondre aux besoins opérationnels de l'entreprise.

Pays	Nb employé	Pourcentage	Genre	Nombre	Pourcentage
France	109	93,97	Homme	72	62,07
COLOMBIE	1	0,86	Femme	44	37,93
UKRAINE	5	4,31	Total	116	100,00
MADAGASCAR	1	0,86			
Total	116	100			

Poste	Femm	Pourcentage Femme	Homme	Pourcentage Homme
ADJOINTE DE DIRECTION	1	2,27	0	0,00
AGENT ADMINISTRATIF	1	2,27	0	0,00
AGENT ADMINISTRATIF PRINCIPAL	2	4,55	0	0,00
AGENT DE LINGERIE	1	2,27	0	0,00
AGENT DE SERVICE	1	2,27	1	1,39
AGENT DES SERV LOGISTQ	2	4,55	24	33,33
AGENT ESP VERTS	0	0,00	3	4,17
AGENT POLYVALENT	17	38,64	23	31,94
AGENT SERV LOGST	15	34,09	0	0,00
AIDE MAGASINIER	0	0,00	1	1,39
CHAUFFEUR LIVREUR	0	0,00	3	4,17
CHEF DE CUISINE	0	0,00	2	2,78
CHEF DE CULTURE	0	0,00	1	1,39
CHEF DE PRODUCTION	0	0,00	1	1,39
CUISINIER	0	0,00	1	1,39
DIETETICIENNE/ADMINISTRATIF	1	2,27	0	0,00
DIRECTEUR	0	0,00	1	1,39
GOVERNANT PRINCIPAL/RESP LOGST	1	2,27	0	0,00
GOVERNANTE	1	2,27	0	0,00
MAGASINIER	0	0,00	1	1,39
OUVRIER DES SERVICES LOGISTIQUES	0	0,00	5	6,94
OUVRIER QUALIFIE	1	2,27	1	1,39
PREPARATEUR	0	0,00	2	2,78
PREPARATEUR DE COMMANDE	0	0,00	1	1,39
RESPONSABLE ESPACE VERT	0	0,00	1	1,39
Total	44	100,00	72	100,00

Tableau : Répartition des employés

Sur 116 employés, environ 62 % sont des hommes, principalement dans les rôles logistiques et techniques, tandis que 38 % des postes, notamment ceux de gouvernant principal, diététicienne et dans les fonctions administratives, sont occupés par des femmes. Cette répartition montre une inégalité de genres au sein de l'entreprise. Cependant, les femmes sont mieux représentées dans les postes à responsabilité. En outre, 94 % des employés sont issus de différentes régions françaises (Paris, Limoges, La Rochelle), et 6 % proviennent de l'étranger, avec des origines diverses telles que la Colombie, Madagascar et l'Ukraine. Ce manque de diversité internationale reflète la composition démographique de l'île.

La formation continue est un pilier essentiel de la gestion des ressources humaines chez APO. La majorité des employés participent régulièrement à des formations adaptées à leurs fonctions. Parmi les formations les plus courantes, on retrouve le HACCP (hygiène et sécurité alimentaire), le BABC (hygiène en blanchisserie) et le SST (sauveteur secouriste du travail). Des formations sur les gestes et postures, la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) et la sécurité incendie sont également dispensées, témoignant de l'importance accordée à ces domaines dans le quotidien des employés.

Ces formations sont régulièrement mises à jour tous les deux à trois ans pour maintenir un haut niveau de compétence. Pour les employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté, plusieurs cycles de formation ont permis une progression continue de leurs compétences. Des plans de formation sont déjà établis pour 2023-2024, confirmant l'engagement de l'entreprise dans l'amélioration continue des compétences de ses collaborateurs.

L'accès aux formations est équitablement réparti parmi les employés, indépendamment de leur poste ou de leur ancienneté, illustrant la culture inclusive de l'entreprise. L'accent mis sur la sécurité et l'hygiène représente un atout majeur pour APO, contribuant à la qualité des services offerts.

L'enquête interne réalisée lors de ce stage a mis en lumière des problématiques liées à la formation au poste. En pratique, la passation des connaissances entre un employé sortant et son remplaçant est souvent déficiente, laissant les nouveaux arrivants mal préparés, notamment en ce qui concerne l'utilisation des logiciels et la maîtrise des procédures. De nombreux employés, en particulier ceux en cuisine, ont appris leur métier sur le tas, soulignant la nécessité d'une structuration plus rigoureuse des formations.

Un autre point critique est la cohésion au sein de l'équipe, composée à plus de 75 % de personnes en situation de handicap. Certains employés expriment le besoin de formations adaptées pour mieux comprendre et collaborer avec leurs collègues en situation de handicap. D'autres souhaitent améliorer leurs compétences, mais la charge de travail et le manque de temps freinent l'accès à ces formations.

L'enquête a révélé que les aspects du travail les plus appréciés incluent l'autonomie, la confiance de la direction, le cadre de travail, ainsi que la diversité des tâches, notamment en ressources humaines, prévention et gestion. Cependant, des points d'amélioration sont mentionnés, tels que le manque de communication, la mauvaise organisation et des charges de travail élevées.

Les avis sur les conditions de travail sont partagés : elles sont majoritairement décrites comme "bonnes" ou "pas très bonnes". Certains employés soulignent la surcharge de travail, le manque de suivi et les problèmes de communication. Des formations supplémentaires, notamment sur les logiciels et la gestion des besoins des personnes en situation de handicap, sont jugées nécessaires.

Malgré ces défis, la plupart des employés se sentent sur un pied d'égalité avec leurs collègues et bénéficient d'un soutien de la direction. Cependant, des disparités en termes d'avantages sociaux et de conditions matérielles suscitent des frustrations.

APO accorde une priorité à l'embauche de personnes titulaires d'une RQTH, quel que soit le poste. Leur objectif de maintenir un taux d'emploi de 75 % de personnes en situation de handicap a été atteint. Cette politique est essentielle pour APO, en tant qu'entreprise adaptée, et elle permet de répondre aux exigences d'inclusion sociale.

En termes de contrats, APO privilégie les CDI pour garantir la stabilité de ses employés, mais des CDD peuvent être utilisés pour des remplacements ou des pics d'activité. L'adaptation des postes de

travail, particulièrement dans un environnement industriel, reste un défi majeur, nécessitant des aménagements spécifiques et des aides financières telles que les aides aux postes.

L'entreprise APO a réussi à instaurer un environnement de travail inclusif, où chaque employé est considéré comme un élément essentiel de l'organisation. Cette reconnaissance contribue à une bonne ambiance de travail et à une productivité stable, malgré les défis logistiques et organisationnels auxquels l'entreprise fait face.

Salaires

La gestion de la masse salariale est un aspect central de la gestion financière d'APO, particulièrement dans un contexte où les coûts salariaux représentent une part significative des dépenses totales.

	2022	2023
Salaires bruts 01/01 au 31/10	2 245 460 €	2 393 252€
Nb heures travaillées	168 948 h	161 711 h
Coût horaire brut	13.29 €/h	14.79 €/h
Evolution MSB	De 6.6% liée au volume horaire diminué	

IMAGE : ANALYSE DES COUT SALARIAUX

L'analyse des données salariales pour les années 2022 et 2023 révèle des dynamiques importantes, influencées par divers facteurs, qui ont conduit à une augmentation notable de la masse salariale de 147 792 euros, malgré une baisse du nombre d'heures travaillées, passant de 168 948 heures en 2022 à 161 711 heures en 2023, soit un écart de 7 237 heures représentant un coût élevé. Cette situation nécessite une attention particulière pour optimiser la gestion des coûts et garantir la viabilité financière de l'entreprise.

ANALYSE MS SUR L'ECART ENTRE 2022 ET 2023			
Salaires brut chargés	2022	2023	ECART
Indemnité différentielle SMIC chargée	443 095 .39	488 755.66	+45 660 . 27
Coefficient de base +	2 313 795.25	2 291 727.86	- 22067.39
Majo indiciaire +	7595.78	2257.94	- 5337.84
Technicité	14977.73	13198.97	- 1778.76
Indemnité de promotion	6069.90	18702.39	+12 632.49
Majoration ancienneté	306 062.77	311 367.98	+5 305.21
Rappel valeur du point			+11 363.59
Indemnité D/JFER	24 468.24	32 726.25	+ 8258.01
Indemnités départs à la retraite	2624 .34	58 699.19	+ 56 074.85
Prime exceptionnelle	0	5043.37	+ 5043.37
RC Sachot	0	22 765	+22 765
Absence maladie	52 933.15	29190.69	+ 23742.46
IJ passées en paie	106 787.89	60 373.90	+ 46 413.99
Paiement JRA et CET	0	1996.16	+ 1996.16
Total			+ 210 071

Départ Didier Bassetto en sept 2022

Bouyer / Bouffenie

3069 j / 2006 j d'arrêt pas toujours remplacés

IMAGE : VARIATION DE LA MASSE SALARIALE EN 2022 ET 2023

L'augmentation de la masse salariale de 210 071 euros entre 2022 et 2023 s'explique principalement par deux facteurs : l'augmentation des coûts horaires due aux revalorisations successives du SMIC et l'effet rétroactif de l'ajustement de la valeur du point dans certaines conventions collectives. Ces ajustements ont eu un impact direct sur les coûts salariaux, accentuant les écarts entre la masse salariale budgétée et la réalité financière au 31 octobre 2023. Cela met en lumière les défis liés à la prévision et à la gestion des coûts salariaux, surtout dans un contexte économique marqué par des changements réglementaires fréquents et difficiles à anticiper.

Demande d'aides au poste et d'aides à l'accompagnement des travailleurs mis à disposition

	N					Demande aide N
	Etab 1	Etab 2	Etab 3	Etab 4	Etab 5	
Nombre de travailleurs handicapés (ETP)	85					1 324 000 €
dont - 50 ans	50					
dont 50-55 ans	15					
dont 56 ans et +	20					
Nombre de travailleurs en MAD (en ETP)						0 €
Total (en ETP)	85	0	0	0	0	1 324 000 €

	N+1					Demande aide N+1
	Etab 1	Etab 2	Etab 3	Etab 4	Etab 5	
Nombre de travailleurs handicapés (ETP)	85					1 324 000 €
dont - 50 ans	50					
dont 50-55 ans	15					
dont 56 ans et +	20					
Nombre de travailleurs en MAD						0 €
Total	85	0	0	0	0	1 324 000 €

IMAGE : DEMANDE D'AIDE A L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Un autre enjeu majeur concerne la productivité des travailleurs handicapés, qui représentent 85 employés, soit plus de 75 % des effectifs d'APO. Bien que l'inclusion de ces employés soit un élément fondamental de la mission sociale de l'entreprise, leur handicap peut entraîner une baisse de productivité ainsi que des coûts supplémentaires liés à la formation, à l'adaptation des postes de travail et aux absences. Dans ce contexte, il est essentiel de solliciter des subventions spécifiques, comme la demande prévisionnelle de 1 324 000 € pour l'année en cours. Ces subventions sont cruciales pour compenser les coûts supplémentaires liés à l'accompagnement des travailleurs handicapés et soutenir les initiatives inclusives de l'entreprise.

Enfin, pour faire face à ces défis, il est recommandé qu'APO renforce ses outils de prévision budgétaire en intégrant de manière plus proactive les augmentations salariales nationales et les besoins en provisions. De plus, une gestion optimisée des indemnités et des primes, ainsi qu'une augmentation proactive des provisions salariales, permettrait d'éviter les écarts budgétaires importants en fin d'année. En adoptant ces mesures, l'entreprise pourra mieux maîtriser ses coûts salariaux tout en continuant à valoriser ses employés, garantissant ainsi une gestion financière saine et durable.

Gestion des Clients

APO Restauration adopte une approche structurée pour segmenter ses clients et mieux répondre aux besoins spécifiques de chacun. L'entreprise classe ses clients en plusieurs catégories principales : établissements scolaires, centres de loisirs, établissements pour personnes âgées, ainsi qu'une clientèle diversifiée comprenant restaurants, administrations et événements. Cette segmentation permet à APO d'adapter ses offres de manière précise, en tenant compte des exigences nutritionnelles, logistiques et spécifiques de chaque groupe. Par exemple, les repas destinés aux établissements scolaires sont conçus pour répondre aux besoins des jeunes enfants, tandis que ceux pour les établissements pour personnes âgées incluent des options adaptées à leurs contraintes alimentaires.

Pour attirer de nouveaux clients, APO Restauration mise sur plusieurs stratégies complémentaires. L'entreprise participe activement à des appels d'offres publics, notamment pour les contrats avec les établissements scolaires et les institutions publiques, ce qui lui permet de se positionner comme un prestataire fiable et compétent dans la région. En parallèle, APO développe son réseau local en établissant des partenariats avec des acteurs clés du secteur social et de la santé, renforçant ainsi sa présence sur le marché de la restauration collective. De plus, APO Restauration propose des services sur mesure pour des événements spéciaux, lui permettant de capter l'intérêt d'une clientèle plus diversifiée, à la recherche de solutions de restauration flexibles et adaptées à des besoins ponctuels.

L'entreprise veille également à maintenir une relation étroite avec ses clients existants tout en explorant de nouvelles opportunités commerciales. Grâce à une communication proactive et à une écoute attentive des besoins émergents, comme les commissions des menus organisées périodiquement et les retours clients, APO est en mesure d'ajuster ses services et d'offrir des solutions innovantes qui répondent aux attentes de nouveaux segments de marché. Cette combinaison de segmentation fine, de diversification de l'offre et de stratégies ciblées pour attirer et fidéliser de nouveaux clients permet à APO Restauration de consolider sa position sur le marché tout en poursuivant sa croissance.

Cependant, APO ne capitalise pas suffisamment sur les opportunités de marketing pour élargir sa clientèle. L'entreprise se limite principalement à la visibilité offerte par les logos sur ses camions de livraison et au bouche-à-oreille. Cette approche restreint son rayonnement, rendant sa clientèle essentiellement locale, avec une faible notoriété au-delà de l'île d'Oléron. De nombreux habitants de l'île, et encore plus ceux vivant en dehors, ne connaissent pas l'existence de l'entreprise. De plus, APO n'exploite pas pleinement les réseaux sociaux pour se promouvoir et ne met pas assez en valeur ses atouts uniques, tels que ses activités de maraîchage. Ce secteur, qui apporte une réelle différence par rapport à ses concurrents, se distingue par ses produits locaux, bio et savoureux, tout en permettant de créer davantage d'emplois. APO fait également appel aux woofers, une main-d'œuvre à faible coût. Ces voyageurs contribuent à faire rayonner APO à travers le monde par le biais de leurs diverses expériences.

Enfin, APO pourrait mieux promouvoir son engagement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, une mission louable. L'entreprise participe aussi à des initiatives sociales, telles que des campagnes contre le gaspillage alimentaire ou la Semaine du goût auprès des écoles. Une stratégie de communication plus proactive pourrait aider l'entreprise à toucher un public plus large et à renforcer son image en tant qu'acteur engagé et innovant dans le secteur de la restauration.

Gestion des Prix

Lors de mon stage à l'Atelier Protégé d'Oléron (APO), j'ai pu étudier la structure tarifaire appliquée aux services de restauration.

Conformément à l'avenant n°1 du marché public n°CDC2020-14, veuillez trouver ci-après la revalorisation des prix au 1^{er} Octobre 2023, calculés selon la formule suivante :

$C_n = 0,300 + 0,700 \text{ (CONSFR3-111n/CONSFR3-1110)}$	
CONSFR3-111n : valeur connue de l'indice au mois n de la date d'application de la révision :	
15 Décembre 2022	
CONSFR3-1110 : valeur de l'indice établie pour le mois d'établissement du prix M0 :	
Septembre 2020	
$C_n = 0,300 + 0,700 \text{ (118,97/107,37)} = 1,076 \text{ (dernier indice connu en date du 1er Octobre)}$	

OCTOBRE-NOVEMBRE-DECEMBRE 2023				JANVIER-FEVRIER-MARS 2024			
CRECHES	Prix HT 2023	Montant de la TVA (5.50%)	Prix TTC 2023	CRECHES	Prix HT 2024	TVA	Prix TTC 2024
2 composants	2,34056	0,12873	2,46929	2 composants	2,326	0,13	2,45
3 composants	2,48147	0,13648	2,61795	3 composants	2,466	0,14	2,60
4 composants	2,64497	0,14547	2,79044	4 composants	2,628	0,14	2,77
5 composants	2,88483	0,15867	3,04350	5 composants	2,867	0,16	3,02
Adultes	4,56066	0,25084	4,81149	Adultes	4,532	0,25	4,78
Repas témoin	4,56066	0,25084	4,81149	Repas témoin	4,532	0,25	4,78
Repas froid	4,36166	0,23989	4,60156	Repas froid	4,334	0,24	4,57
ACCUEIL DE LOISIRS LES FARFADETS	Prix HT 2023	Montant de la TVA (5.50%)	Prix TTC 2023	ACCUEIL DE LOISIRS LES FARFADETS	Prix HT 2024	Montant de la TVA (5.50%)	Prix TTC 2024
Enfant	4,36166	0,23989	4,60156	Enfant	4,334	0,24	4,57
Adulte	4,60153	0,25308	4,85461	Adulte	4,573	0,25	4,82
Repas froid	4,36166	0,23989	4,60156	Repas froid	4,334	0,24	4,57

IMAGE : REVALORISATION DES PRIX EN 2023 ET 2024

Concernant la restauration collective, les prix pratiqués par APO pour les repas destinés aux crèches, écoles et centres de loisirs sont étroitement alignés sur l'indice des prix à la consommation, base 2015 pour l'ensemble des ménages en France, notamment dans le secteur de l'alimentation (voir en annexe). Par exemple, le prix d'un repas à quatre composants pour les crèches est passé de 2,79 € TTC au 1er octobre 2023 à 2,77 € TTC au 1er janvier 2024, reflétant une légère baisse des prix. Cette méthode de calcul est censée permettre à l'entreprise de maintenir une cohérence entre les coûts croissants des matières premières et les prix facturés. Cependant, cette baisse des prix pose des défis en termes de rentabilité à long terme, particulièrement en période d'inflation accrue.

Le service de portage de repas à domicile, une autre composante essentielle des activités d'APO, est également soumis à des ajustements tarifaires réguliers pour refléter l'augmentation des coûts de production et de livraison. Les frais de portage ont été ajustés en raison de la hausse des coûts salariaux, notamment pour les chauffeurs, et du prix du carburant. Par exemple, un repas de midi pour une personne, incluant un complément pour le soir, est proposé à un tarif qui, bien qu'ajusté régulièrement, risque de ne pas compenser entièrement l'augmentation continue des coûts opérationnels. À long terme, maintenir les tarifs actuels sans augmentation significative pourrait compromettre la viabilité économique du service, surtout face à la hausse des coûts liés aux matières premières, aux salaires et à l'énergie.

Pour le service traiteur, APO propose des prestations pour divers événements, allant des repas d'entreprise aux mariages. Les tarifs sont déterminés en fonction des besoins spécifiques des clients, mais ils sont également influencés par les mêmes indices de coûts que la restauration collective. Par exemple, une choucroute de la mer est facturée à 9,81 € TTC, avec des ajustements possibles en fonction de l'évolution des prix des produits de la mer, qui ont connu des hausses significatives en raison des fluctuations du marché. Cependant, pour assurer la pérennité de ce segment, APO pourrait devoir envisager des augmentations de prix plus fréquentes et plus substantielles,

particulièrement pour les événements où la demande est élevée et les marges peuvent être optimisées.

APO pourrait également revaloriser les repas cuisinés à base de produits issus du maraîchage, en raison du coût de production, du goût de ces aliments, et de leur impact positif sur l'environnement et la localité.

Compte tenu des augmentations continues des coûts des matières premières, des salaires et des autres services, il est impératif pour APO d'adopter une stratégie de tarification plus dynamique. En effet, entre 2022 et 2023, une inflation de 3,34 % a fait passer le coût des matières premières de 839 296 euros en 2022 à 867 368 euros en 2023, soit une augmentation de 28 072 euros. Les salaires ont également augmenté de 210 071 euros sur cette période. Actuellement, l'entreprise ajuste ses tarifs en fonction de l'indice de base, mais cette méthode pourrait ne plus suffire si les coûts continuent à croître à un rythme plus rapide que les prix facturés.

Pour éviter une érosion des marges bénéficiaires, APO devrait envisager des révisions tarifaires plus régulières et plus importantes, tout en communiquant de manière efficace avec ses clients sur les raisons de ces augmentations. Cela inclut l'explication des impacts de l'inflation et des augmentations salariales sur les coûts globaux, garantissant ainsi une transparence qui pourrait aider à maintenir la satisfaction des clients tout en protégeant la rentabilité de l'entreprise.

Gestion des Repas

L'analyse des données de restauration chez APO Restauration couvre les années 2023 et 2024, permettant d'observer les tendances, variations et dynamiques des services offerts. En segmentant les clients par type (écoles, crèches, services pour personnes âgées, etc.) et en analysant les différents types de repas proposés (standards, régimes spécifiques, pique-niques, etc.), cette analyse offre une perspective globale sur l'évolution de l'activité et propose des recommandations pour optimiser les services.

Les données révèlent une croissance progressive du nombre de repas servis entre 2023 et début 2024. En 2023, APO a servi environ 331 674 repas. Pour 2024, les données disponibles jusqu'à février montrent 59 356 repas servis, répartis entre 30 611 repas en janvier et 28 745 en février. Cette tendance à la hausse peut être attribuée à l'augmentation de la clientèle, ainsi qu'à l'élargissement de l'offre de repas, et promet une nette amélioration pour l'année en cours.

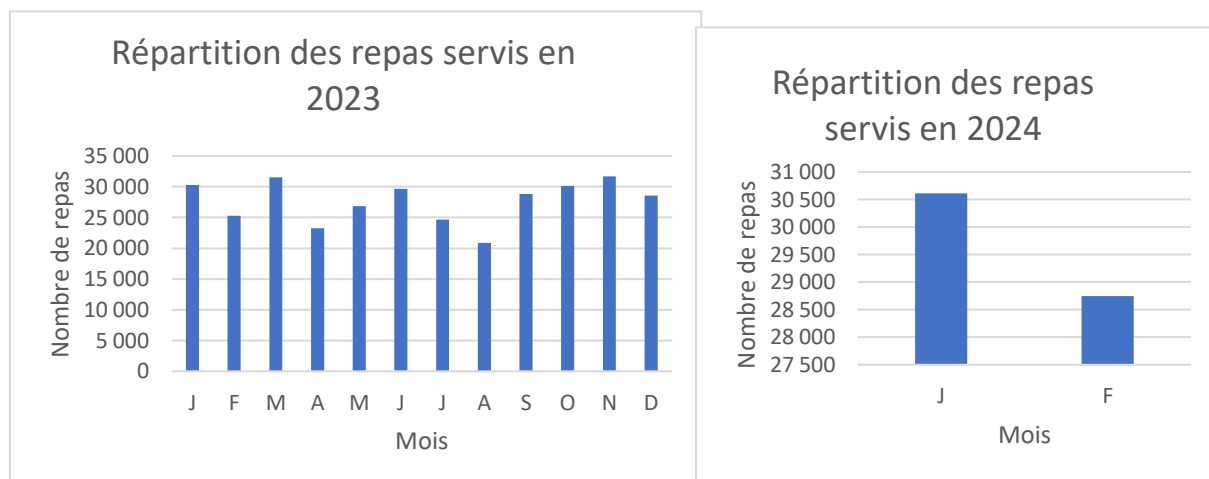


IMAGE : REPARTITION PAR MOIS DU NOMBRE DE REPAS SERVIS EN 2023 ET 2024

L'analyse mensuelle des données montre des variations notables au fil de l'année. En 2023, les mois de janvier, mars et novembre ont été les plus actifs, avec un pic particulièrement marqué en novembre 2023 (31 657 repas). Les premiers mois de 2024, bien que partiels, montrent un début d'année solide, avec des chiffres supérieurs à ceux de 2023. Cela indique une demande constante et prévisible, malgré les fluctuations liées aux périodes scolaires et aux événements spécifiques dans les établissements desservis.

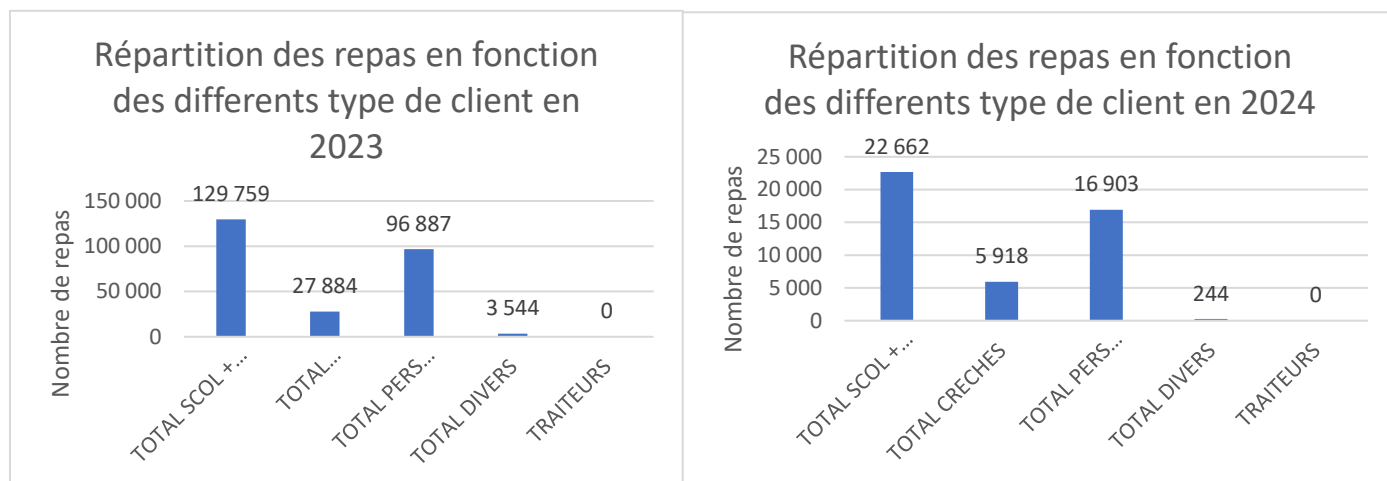


IMAGE : REPARTITION DES REPAS EN FONCTION DES DIFFERENTS TYPE DE CLIENT EN 2023 ET 2024

APO Restauration dessert une clientèle diversifiée, comprenant principalement des écoles, des crèches et des services pour personnes âgées. En 2023, la part des repas pour les écoles primaires, centres aérés et maternelles s'élève à 129 759. Les crèches représentent 27 884 repas, tandis que les services pour personnes âgées, incluant le portage de repas à domicile, restent un segment majeur avec 96 887 repas en 2023. Malheureusement, les données concernant le service traiteur sont absentes. En termes de types de repas, les régimes spécifiques représentent 5 834 repas en 2023, reflétant une demande croissante pour des options diététiques personnalisées.

La gestion des repas chez APO Restauration est hautement organisée, intégrant une planification rigoureuse et une logistique efficace. La diversité des menus, adaptés aux régimes spécifiques, témoigne de la capacité d'APO à répondre aux besoins variés de sa clientèle. Entre 2023 et 2024, APO a amélioré ses processus de distribution, avec une augmentation du nombre de repas préparés. Pour les événements spéciaux et les pique-niques, plus de 2 000 repas ont été servis en 2023.

L'analyse des données de restauration sur la période 2023-2024 montre une croissance continue de l'activité d'APO, avec des ajustements efficaces pour répondre à une demande croissante et diversifiée. Les recommandations incluent une diversification accrue des menus pour éviter la répétition des plats, une amélioration des prévisions de besoins pour minimiser les pertes, et une communication renforcée avec les clients pour anticiper les besoins spécifiques. Ces actions permettront à APO de continuer à croître tout en maintenant des standards élevés de qualité et de satisfaction client.

Gestion des Commandes

La gestion des commandes chez APO Restauration est un processus hautement structuré, où chaque étape est conçue pour minimiser le gaspillage et maximiser l'efficacité opérationnelle.

Lorsque les commandes sont envoyées, il faut deux semaines pour que le magasin lance la commande des matières premières auprès du fournisseur. Cela concerne les repas de la restauration collective, c'est-à-dire pour les EHPADs, les écoles et les centres de loisirs. Cependant, pour les légumes, ils sont commandés la veille pour la production du lendemain. Cela permet à APO de réagir rapidement aux besoins des clients tout en réduisant le risque de surplus alimentaires.

Possibilité de réduction de repas commandés			
JOURS DE TRANSMISSION	A PARTIR DES REPAS DU		
HEURE LIMITE	23H59		
LUNDI S	SAMEDI S		
MARDI S	DIMANCHE S		
MERCREDI S	LUNDI S		
JEUDI S	MARDI S		
VENDREDI S	JEUDI S		

Possibilité de commandes de repas			
JOURS DE TRANSMISSION	PRE COMMANDE DES DOTATIONS, REPAS RESIDENTS & PERSONNEL	COMMANDE DES REPAS RESIDENTS & PERSONNEL SERVANT DE SEUIL MINIMUM	POSSIBILITE D'AJOUT DE REPAS UNIQUEMENT POUR LES RESIDENTS AVEC AVENANT (*)
HEURE LIMITE	23H59	12H00	12H00
LUNDI S	LUNDI S+2 A DIMANCHE S+2	LUNDI S+1	MARDI S
MARDI S		MARDI S+1	MERCREDI S
MERCREDI S		MERCREDI S+1	JEUDI S
JEUDI S		JEUDI S+1	VENDREDI S
VENDREDI S		VENDREDI S+1 + SAMEDI S+1 + DIMANCHE S+1	SAMEDI S + DIMANCHE S

IMAGE : COMMANDES ET ANNULATIONS

En ce qui concerne les délais d'annulation, APO applique des règles strictes pour éviter les pertes inutiles. Par exemple, une commande prévue pour un jeudi doit être annulée au plus tard le lundi précédent. Si l'annulation intervient après ce délai, les ingrédients ont déjà été commandés et, dans certains cas, les plats ont déjà été préparés selon une méthode de cuisson à J+3, qui permet de préparer les plats jusqu'à trois jours avant leur consommation. Bien que cette méthode garantisse la fraîcheur des repas, elle accroît le risque de gaspillage si une commande est annulée tardivement.

Les commandes passées avant 12 heures le jour précédent sont immédiatement intégrées dans le cycle de production. Les équipes de cuisine commencent alors la préparation des repas en tenant compte des spécificités des commandes, telles que les régimes spéciaux ou les demandes de repas végétariens. Les produits frais sont généralement commandés en quantités précises pour éviter les excédents, tandis que les produits surgelés, dont le coût annuel s'élève à 25 175,38 €, sont gérés avec plus de flexibilité.

La logistique de livraison, un autre pilier de l'organisation chez APO, est planifiée avec soin. Les tournées sont organisées pour optimiser les trajets et minimiser le temps de transport, avec des créneaux de livraison établis entre 7h30 et 9h30 pour la majorité des clients. Chaque tournée inclut des instructions spécifiques, telles que les codes d'accès ou les étages de livraison. Par exemple, pour un client nécessitant une livraison à un étage spécifique, des instructions comme "LIVRER AU 2ÈME ÉTAGE, APP 210" sont fournies aux livreurs pour éviter tout malentendu.

Le service traiteur d'APO est un autre élément clé de son offre, notamment lors d'événements spéciaux. Pour les week-ends des 2-3 février et 17-18 février 2024, APO a préparé des menus variés

incluant des plats comme la choucroute alsacienne et le couscous, ainsi que des repas plus simples pour des événements de moindre envergure. Les commandes traiteur doivent être confirmées au minimum 72 heures à l'avance, afin de permettre l'achat des produits frais nécessaires et la planification de la préparation des repas.

À la veille de l'événement, les plats sont préparés selon leur nature : les plats devant être consommés chauds sont maintenus à température grâce à des conteneurs isothermes, tandis que les plats froids sont stockés dans des réfrigérateurs mobiles pour garantir leur fraîcheur jusqu'à la livraison. Chaque événement est accompagné d'un référent client et d'un numéro de contact direct, assurant ainsi une communication fluide et la possibilité de résoudre rapidement tout problème imprévu.

Le gaspillage alimentaire reste un défi important pour APO, en particulier lorsqu'il y a des écarts entre les repas commandés et ceux effectivement consommés. Par exemple, si 10 % des repas commandés ne sont pas consommés sur un mois donné, cela peut représenter une perte significative en termes de coûts. En janvier 2024, par exemple, APO aurait préparé 3 000 repas supplémentaires en raison d'annulations tardives ou d'erreurs de prévision, ce qui pourrait entraîner une perte de plusieurs milliers d'euros, en comptant le coût des matières premières et du travail investi dans la préparation des repas.

Pour réduire ces pertes, APO a mis en place des stratégies comme la prévision basée sur les tendances historiques et l'utilisation de techniques de cuisson à J+1 pour le service traiteur ou à J+3 pour la restauration collective. Cela permet d'ajuster les quantités produites en fonction des commandes fermes. De plus, un système de suivi en temps réel est en cours de déploiement, permettant de contrôler le processus, de la préparation à la livraison, et d'ajuster les commandes quotidiennement en fonction des prévisions météorologiques, des absences signalées ou des modifications de dernière minute des clients.

En cas d'annulation ou d'erreur de commande, APO met à disposition de ses employés les repas non vendus, évitant ainsi le gaspillage total.

En conclusion, la gestion des commandes et des livraisons chez APO est marquée par une rigueur organisationnelle et une flexibilité opérationnelle qui permettent de répondre aux besoins variés des clients. Cependant, pour continuer à améliorer ces processus, il est recommandé de renforcer les systèmes de suivi et de prévision, d'adopter des technologies de gestion en temps réel et d'approfondir les stratégies de réduction du gaspillage alimentaire. Ces initiatives optimiseraient les opérations et contribueraient à une plus grande durabilité environnementale et à une meilleure rentabilité pour APO.

Résultats Financiers et Opérationnels

L'Atelier Protégé d'Oléron (APO), à travers ses activités de restauration collective et de services associés, a traversé plusieurs défis financiers et opérationnels depuis sa création. Cette section présente une analyse des résultats obtenus, en mettant en lumière les fournisseurs, les ventes, les coûts, le budget, les marges, et le chiffre d'affaires (CA), avec une structure chronologique pour illustrer l'évolution des performances de l'entreprise.

Fournisseurs et Approvisionnements

APO a développé des relations solides avec plusieurs fournisseurs clés pour assurer la qualité de ses services. Parmi eux figurent **Pomona Passion Froid** pour les produits laitiers et surgelés, **Aunis Fruits** pour les fruits et légumes frais, et **Achille Bertrand** pour les produits aquatiques. L'entreprise collabore également avec des fournisseurs locaux tels que **Super U** et des producteurs de proximité pour les petites quantités. En 2024, l'accent a été mis sur l'origine française des produits et les circuits courts, en réponse à la demande croissante de produits durables.

Ventes et Chiffre d'Affaires (CA)

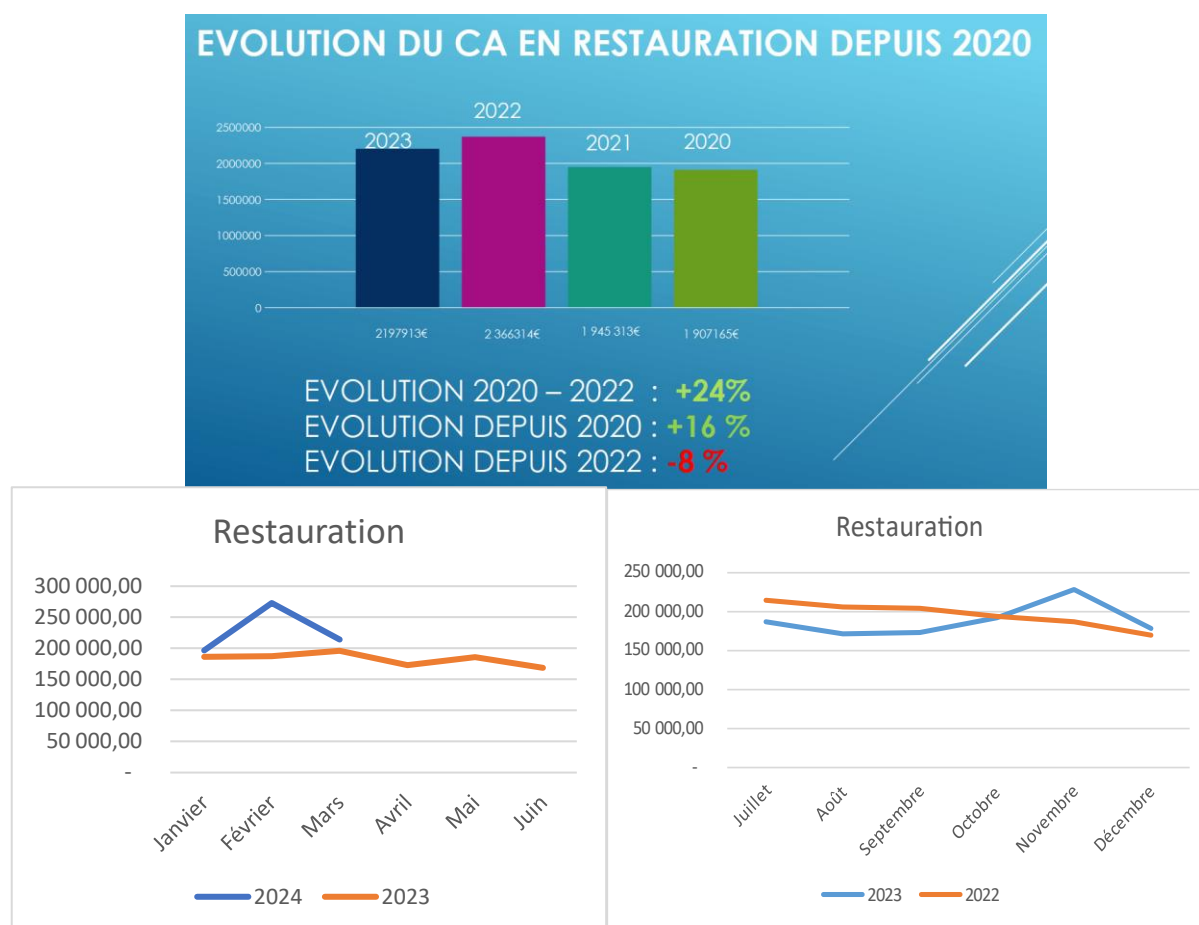


IMAGE : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2020 A 2023

L'évolution du chiffre d'affaires de l'APO entre 2019 et 2023 a montré des fluctuations importantes, influencées par des facteurs internes et externes comme l'inflation, la pandémie de COVID-19 et les variations de la demande. En 2023, le chiffre d'affaires a atteint 2 197 913 €, mais cela représente une baisse de 168 401 € par rapport à 2022. Cependant, les premières données de 2024 montrent une nette amélioration, avec un chiffre d'affaires de 414 713 € pour février, dépassant le budget prévisionnel de 30 037 €.

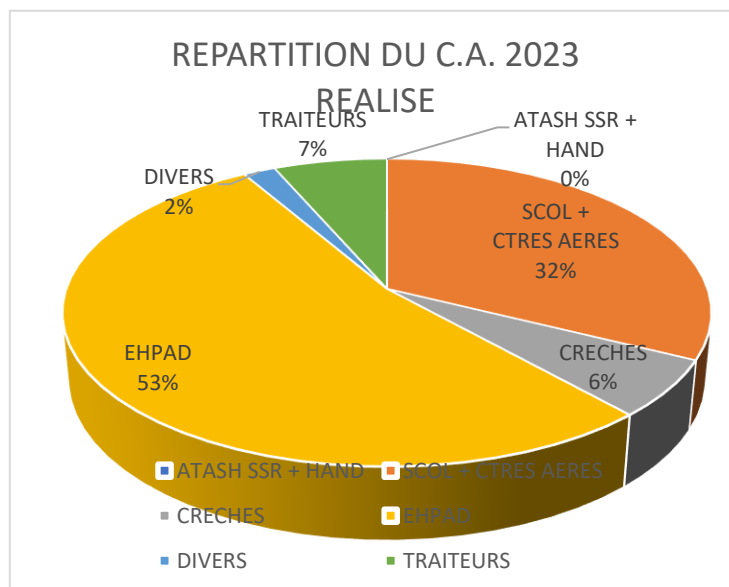


IMAGE : REPARTITION DU CA REALISE EN 2023

Le camembert ci-dessus présente la répartition du chiffre d'affaires (C.A.) du service de restauration de l'APO pour l'année 2023. Il montre la contribution des différents segments d'activité de l'entreprise à son chiffre d'affaires total.

EHPAD (Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes) constitue la plus grande part, représentant 53 % du chiffre d'affaires. Cela reflète une forte demande pour les services de restauration destinés à ce type d'établissement. Scol + Centres Aérés, comprenant les écoles et les centres de loisirs, est le deuxième contributeur majeur avec 32 % du C.A. Cela indique une activité importante dans la fourniture de repas aux établissements éducatifs et de loisirs pour enfants. Crèches représente 6 % du chiffre d'affaires, ce qui montre une contribution modérée des services de restauration pour les très jeunes enfants. Divers regroupe différentes activités non spécifiées et représente 2 % du chiffre d'affaires, indiquant une activité marginale mais présente. Traiteurs constitue une très petite part de l'activité avec 1 % du C.A. Cela suggère que ce segment, bien qu'existant, n'est pas une source majeure de revenus pour l'entreprise. Enfin, le segment ATASH SSR + Hand (services de soins et de rééducation) n'apporte pas de contribution significative, représentant 0 % du chiffre d'affaires pour 2023.

Ce graphique met en lumière l'importance des EHPAD et des établissements scolaires dans l'activité d'APO, ces deux segments constituant à eux seuls 85 % de son chiffre d'affaires total en 2023.

Coûts et Budget

Les coûts constituent un défi majeur pour l'APO, en particulier en raison de l'inflation et de l'augmentation des prix des matières premières. En 2023, les coûts alimentaires ont connu une hausse significative, affectant le budget global de l'entreprise. Par exemple, le coût unitaire d'un repas standard adulte a été projeté à 2,12 € HT pour 2024, avec une augmentation prévue de 3 % par rapport à 2023.

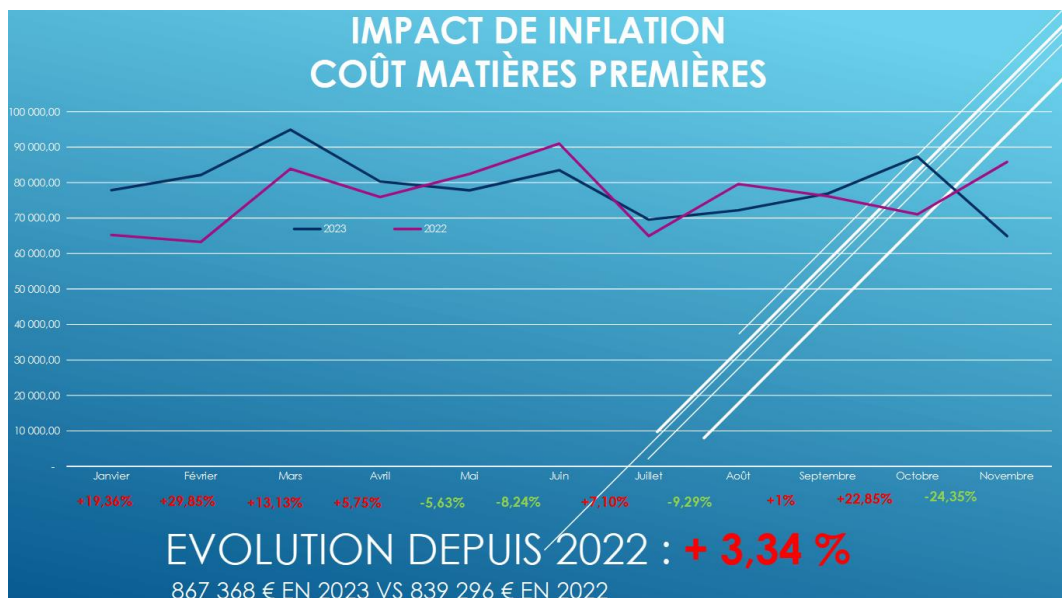


IMAGE : INFLATION ET AUGMENTATION DES COÛTS DES MATIÈRES PREMIÈRES

En comparant les dépenses de 2021 à 2020, une augmentation de 12,98 % des coûts d'entretien et de réparation a été constatée, en raison du vieillissement des équipements ou de leur utilisation accrue. De plus, en 2023, les charges ont augmenté de 220 K€ par rapport à 2022, en raison de l'augmentation des achats de matières premières et des difficultés liées au personnel (licenciements, ruptures conventionnelles et contrôle URSSAF). Malgré ces augmentations, certains postes ont été mieux gérés, avec des dépenses en matières premières inférieures de 122 160 € par rapport au budget prévu.

Marges et Rentabilité

L'analyse des marges brutes sur les années 2023 et 2024 montre une légère diminution de la rentabilité. En 2023, la marge brute était de 57,99 %, tandis qu'en 2024 (jusqu'à février), elle est de 56,79 %. Des fluctuations mensuelles importantes ont été observées, notamment une performance exceptionnelle en décembre 2023 avec une marge de 73,38 %, mais une baisse notable en juin 2023 avec une marge de 50,44 %. En janvier 2024, la marge était de 48,74 %, inférieure à celle de janvier 2023 (58,19 %). Cependant, en février 2024, la marge a atteint 64,05 %, contre 56,10 % en février 2023.

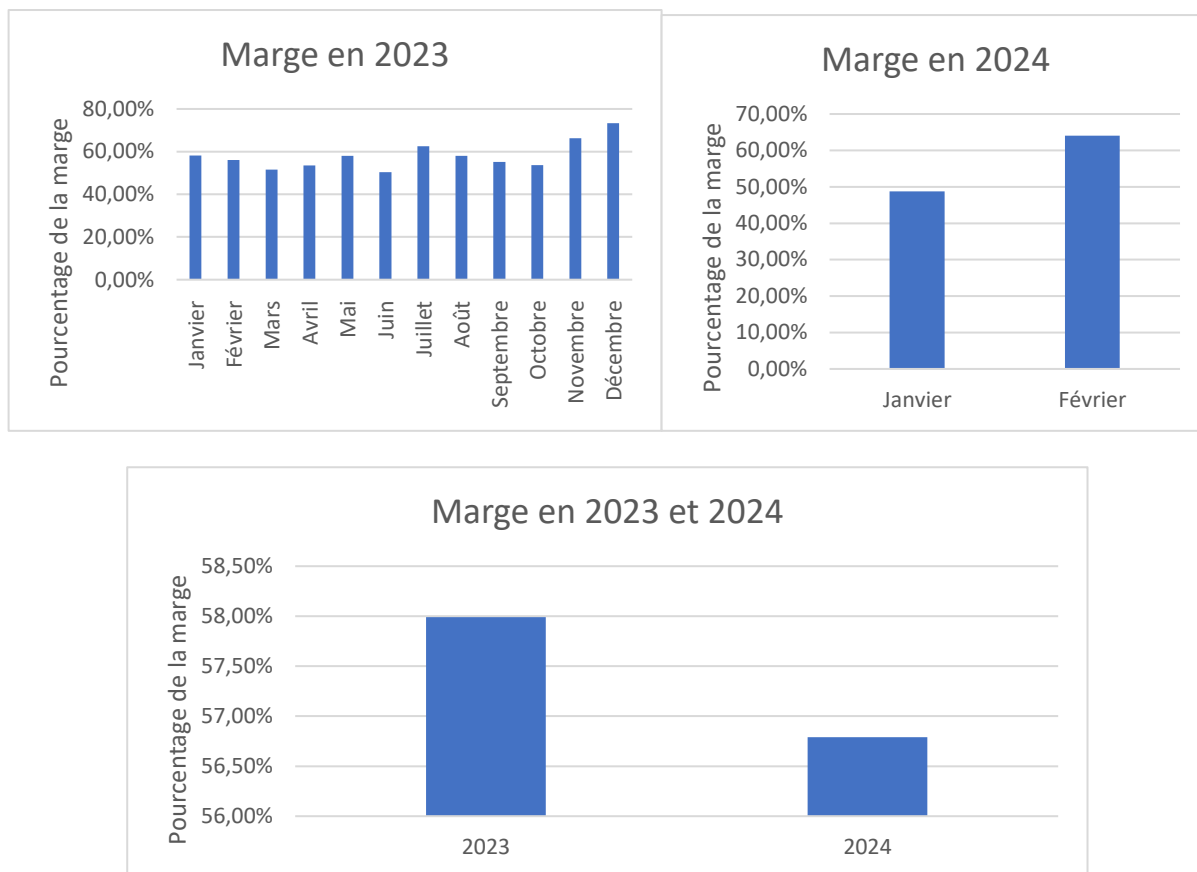


IMAGE : POURCENTAGE DE LA MARGE DE 2023 ET 2024

Les marges réalisées par client varient également. Par exemple, en mars 2023, l'Hôtel Restaurant L'Albatros a généré une marge positive de 258 €, tandis que le Port de la Cotonnière a enregistré une perte de -246,23 €. Ces écarts mettent en évidence la nécessité d'une gestion différenciée des clients pour améliorer la rentabilité globale.

Projections Financières et Stratégies pour 2024

Les projections pour 2024 prévoient une augmentation des dépenses, avec des achats de matières premières estimés à 840 000 €, soit une hausse de 40 000 € par rapport à 2023. Cependant, les revenus attendus sont en légère baisse, avec des ventes de produits finis prévues à 2 268 588 €. Cette projection reflète une anticipation prudente de la demande.

Pour compenser ces défis, il est recommandé de se concentrer sur l'optimisation des coûts, notamment par l'investissement dans des équipements économes en énergie et la renégociation des contrats de maintenance. Il est également crucial de surveiller les marges et de fidéliser les clients les plus rentables pour garantir la pérennité de l'entreprise.

L'analyse des résultats financiers et opérationnels de l'APO entre 2023 et 2024 montre une entreprise capable de s'adapter à des défis économiques complexes. Les efforts pour optimiser les coûts, améliorer les marges et investir dans des infrastructures durables seront cruciaux pour assurer la réussite future de l'APO tout en maintenant un service de haute qualité pour ses clients.

Analyse de l'atelier de maraîchage

Le projet de maraîchage d'APO a été lancé avec une vision claire : intégrer des pratiques agricoles durables, produire des légumes bio en interne, et renforcer l'auto-suffisance de l'entreprise tout en favorisant l'emploi local. La mission initiale visait à fournir des produits locaux et bio tout en créant de l'emploi, avec un objectif à terme de couvrir 40 % des besoins en légumes pour la restauration collective. Les premières années ont montré une évolution positive, portée par une équipe compétente, bien que la production reste encore à ses débuts. Les responsables s'attendent à des retours de plus en plus positifs des clients à mesure que cette initiative porte ses fruits.

L'un des principaux défis de la gestion du maraîchage réside dans la saisonnalité et les aléas climatiques, qui impactent directement les rendements. Pour s'adapter à ces fluctuations, APO a mis en place des solutions telles que la congélation des surplus de production et l'anticipation des besoins de la cuisine en fonction des saisons. Cependant, une gestion efficace de ces imprévus nécessite encore des ajustements et une meilleure planification. Par ailleurs, des investissements ont été réalisés pour améliorer les capacités de production, et leur impact est actuellement en cours d'évaluation.

Le travail des woofers, des volontaires agricoles, joue un rôle important dans l'efficacité du maraîchage. Ces travailleurs apportent une main-d'œuvre précieuse à faible coût, et leur présence contribue à faire rayonner le projet à l'international, à travers leurs témoignages et expériences. Ce projet suscite également un grand intérêt local, avec de nombreuses demandes de visites, témoignant de son impact environnemental, social et régional positif.

L'activité maraîchère d'APO a également été influencée par la loi ÉGALIM et la loi Climat et Résilience, qui exigent que 50 % des produits entrant dans la fabrication des repas soient des « produits de qualité », dont 20 % bio. Le directeur d'APO a pris le pari de devenir son propre fournisseur en légumes bio en circuit très court, avec l'objectif d'ajouter progressivement les fruits. Pour cela, il a recruté un biologiste passionné de permaculture, et le projet est en bonne voie de réussite.

Le secteur du maraîchage au sein d'APO joue un rôle essentiel dans l'approvisionnement en produits frais et bio pour les activités de restauration collective. Depuis sa création en 2023, APO a mis en place des stratégies spécifiques pour développer ses capacités de production, notamment en investissant dans des équipements modernes et en adoptant des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.

En 2024, les premières livraisons de produits maraîchers certifiés Agriculture Biologique (AB) ont été réalisées par le Jardin de l'APO, avec des légumes tels que des épinards, chou-rave, fenouil, radis, et fèves, livrés en quantités variables. Par exemple, 6,7 kg d'épinards ont été livrés le 8 janvier 2024 et 20,5 kg de fèves le 1er mai 2024. Ces livraisons représentent un apport important pour les repas servis, tout en illustrant l'engagement d'APO en faveur d'une agriculture biologique et locale.

Le développement du maraîchage sur sol vivant (MSV) a permis non seulement de produire des légumes de haute qualité, mais aussi de réduire l'empreinte carbone. Le MSV, avec sa couverture permanente du sol, préserve la fertilité tout en stockant entre 4 et 5 tonnes de CO₂ par hectare et par an, contribuant ainsi à la lutte contre le réchauffement climatique. Comparées aux méthodes

agricoles traditionnelles qui émettent entre 500 et 600 kg de CO₂ par hectare, ces pratiques marquent une avancée vers la neutralité carbone, renforçant l'image d'APO en tant qu'acteur respectueux de l'environnement.

Les investissements réalisés en 2023 et 2024, tels que l'achat de serres, d'un tracteur et d'équipements d'irrigation sophistiqués, ont totalisé plus de 100 000 euros, reflétant la volonté d'APO de moderniser et d'améliorer l'efficacité de ses opérations agricoles. Ces investissements stratégiques ont permis d'augmenter la productivité et de garantir un approvisionnement continu en produits frais, bio et locaux pour les cuisines d'APO, tout en soutenant la biodiversité et en réduisant la dépendance aux intrants externes.

Le secteur du maraîchage d'APO, bien qu'en croissance, rencontre plusieurs défis, notamment en termes de coordination et de valorisation des produits. Actuellement, les légumes cultivés ne sont pas toujours récoltés en fonction des besoins de la cuisine, forçant le magasin à continuer à commander auprès de fournisseurs externes pour assurer un approvisionnement constant. De plus, les légumes issus du maraîchage ne sont pas valorisés dans les menus, ce qui empêche leur utilisation d'être reflétée dans les prix ou la communication auprès des clients. Par conséquent, malgré une production accrue, les commandes externes n'ont pas significativement changé entre 2023 et 2024. Pire encore, certains clients ne savent même pas qu'APO cultive ses propres légumes.

Pour limiter le gaspillage, l'APO envisage de congeler les légumes excédentaires, mais cela ne résout pas le problème fondamental de la valorisation de ces produits. Une solution serait d'envisager la vente en circuit court des légumes excédentaires, ce qui permettrait de limiter les pertes et de générer des revenus supplémentaires. De plus, APO produit des variétés de légumes rares, non disponibles en grande distribution, ce qui pourrait attirer une clientèle spécifique. Une campagne de communication mettant en avant la qualité, la diversité et la provenance locale et biologique des produits pourrait accroître la demande et justifier une expansion future du secteur maraîchage.

Selon une enquête interne réalisée auprès des employés d'APO, les produits issus du maraîchage sont largement considérés comme étant de haute qualité, aussi bien sur le plan visuel que gustatif. Toutefois, la gestion des excédents et déficits de production reste un problème récurrent. Lors des surproductions, les produits sont congelés, tandis que lors des sous-productions, APO se tourne vers des fournisseurs externes, ce qui entraîne une logistique complexe et une utilisation parfois sous-optimale des ressources maraîchères.

Bien que l'intégration des produits du maraîchage dans les repas soit positive, leur utilisation pourrait être mieux harmonisée avec la planification des menus. Certains responsables estiment que la production locale doit être davantage mise en avant auprès des consommateurs. APO doit donc trouver des solutions pour renforcer l'utilisation régulière de ces produits dans les cantines et les services traiteurs.

Analyse de la Satisfaction des Clients

Au cours de mon stage à l'Atelier Protégé d'Oléron (APO), j'ai participé à une commission des repas le 29 mai 2024, qui avait pour but d'évaluer et d'améliorer la qualité des services de restauration collective. Cette réunion a rassemblé des responsables tels que le Directeur de l'APO, le Chef de production, la diététicienne, la relation client, ainsi que des responsables des centres de loisirs et des

écoles primaires. Elle a permis de faire le point sur les forces et les axes d'amélioration, notamment dans la préparation des repas et la gestion des commandes. Les discussions ont mis en avant la nécessité d'une meilleure coordination entre les différents services de l'APO. Historiquement, la collecte des retours clients se faisait via les commissions de menus pour les écoles et centres de loisirs, ainsi que par quelques enquêtes ponctuelles lors de services traiteurs. Cependant, ces méthodes ne suffisent pas à capter pleinement les attentes des clients, particulièrement dans des secteurs variés comme la restauration collective, le portage de repas et le service traiteur.

APO a également réussi à collecter des retours clients lors d'événements spécifiques, comme la campagne de sensibilisation contre le gaspillage alimentaire organisée pendant mon stage, ainsi que lors de la 10ème Journée Enfance et Handicap. Concernant la campagne anti-gaspillage, 175 enfants et 75 parents de l'école du Château d'Oléron y ont participé, ainsi que 80 élèves et 49 parents de l'école de Saint-Trojan. Les résultats de satisfaction des élèves et des parents des écoles élémentaires Henri Seguin et d'Argencourt ont été analysés à travers des graphiques. À Henri Seguin, 74 % des élèves ont « très apprécié » l'initiative, 16 % l'ont « appréciée », et 10 % ont eu une réaction plus mitigée. À Argencourt, les chiffres sont similaires, avec 69 % des élèves qui ont « très apprécié », 14 % qui l'ont « appréciée », et 17 % qui ont eu une réaction plus réservée. Cela montre que la majorité des élèves ont réagi positivement à la campagne de sensibilisation.

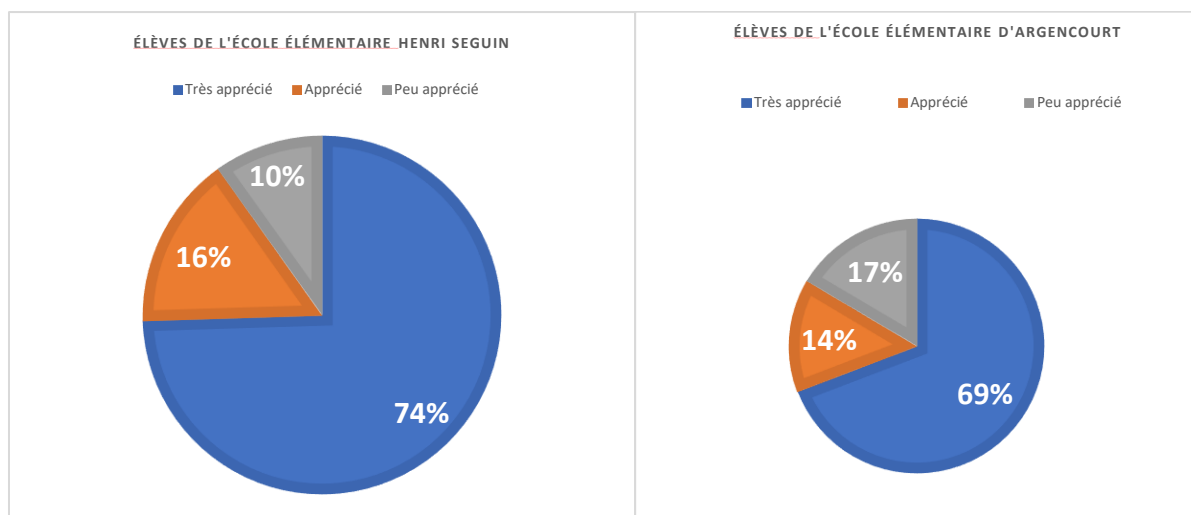


IMAGE : APPRECIATION SUR LA SEMAINE EN %

En ce qui concerne les parents, à l'école Henri Seguin, 42,86 % sont « satisfaits » de la diversité des repas, tandis que 16,33 % sont « très satisfaits ». Pour la quantité, 42,86 % des parents se disent également « satisfaits » et 18,37 % « très satisfaits ». Cependant, pour la qualité des repas, 42,86 % des parents sont « satisfaits », tandis que 30,61 % considèrent la qualité « moyenne ». À l'école d'Argencourt, les résultats sont légèrement meilleurs, avec 64 % des parents qui se disent « satisfaits » de la diversité et 56,76 % de la quantité, bien que 49,32 % soient seulement « satisfaits » de la qualité. Enfin, lors de la 10ème Journée Enfance et Handicap, où 19 personnes ont rempli le questionnaire, 90 % des participants ont jugé la nourriture « satisfaisante », contre 5 % qui ont estimé la qualité « moyenne » et 5 % « faible ». Ces résultats montrent que la majorité des participants sont satisfaits de la qualité des repas, bien qu'il reste des améliorations à apporter.

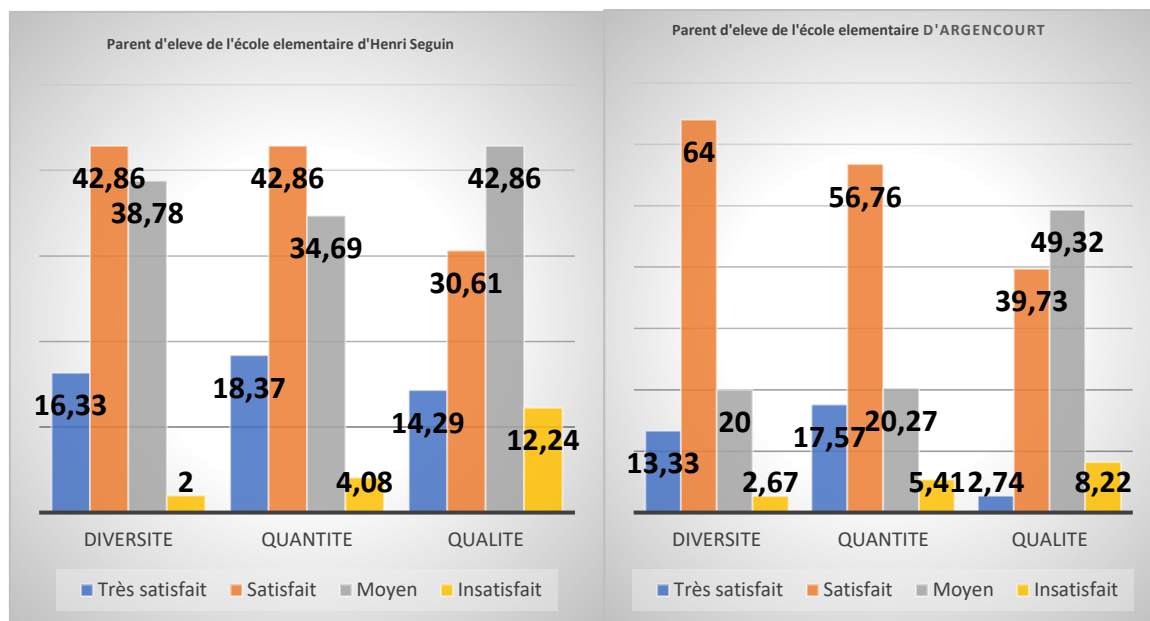


IMAGE : SATISFACTION DES PARENTS D'ELEVES

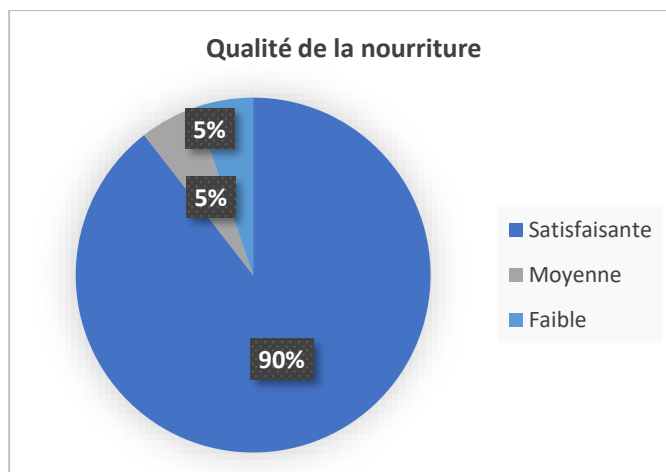


IMAGE : ENQUETE DE SATISFACTION DE LA QUALITE DE LA NOURRITURE DE LA 10IEME JOURNEE ENFANCE ET HANDICAP

Cependant, ces enquêtes ne suffisent pas à recueillir l'avis de tous les clients de l'APO. Pour pallier cette insuffisance, il est crucial de renforcer la communication avec les clients en mettant en place des formulaires de satisfaction adaptés à chaque groupe cible. Pour les adultes, un formulaire numérique pourrait être proposé régulièrement, tandis que pour les enfants et les personnes âgées, des formulaires papier seraient plus adaptés. Cela permettrait non seulement de montrer aux clients que leur avis est pris en compte, mais aussi de collecter des données essentielles pour ajuster les services selon les besoins exprimés. Ces outils contribueraient à mieux comprendre les attentes spécifiques de chaque groupe et à répondre aux défis soulevés dans les retours, comme la qualité des repas, la gestion des allergènes, et l'efficacité des livraisons.

Les résultats financiers de l'APO pour 2023, qui montrent un déficit de -145 799 €, illustrent la nécessité de maîtriser les coûts tout en améliorant la satisfaction client. En réponse, APO a mis en place plusieurs actions correctives, telles que l'ajustement des commandes et des portions pour éviter le gaspillage, ainsi que la révision des recettes en fonction des retours clients. L'amélioration des mécanismes de collecte de satisfaction via des formulaires de retour est également cruciale pour fidéliser les clients et optimiser les services, réduisant ainsi les risques de mécontentement et de

perte de clientèle. En conclusion, l'analyse des résultats des enquêtes de satisfaction sur plusieurs années, couplée aux défis opérationnels rencontrés en 2023 et 2024, montre la nécessité pour APO d'adopter des outils de communication plus robustes pour recueillir et analyser les retours clients. La mise en place de formulaires de satisfaction adaptés permettrait d'améliorer la qualité des services tout en assurant que chaque client se sente écouté et pris en compte. Combinées à une meilleure coordination entre les différents départements et un suivi régulier des actions correctives, ces mesures permettraient à l'APO d'améliorer significativement la satisfaction client et, par conséquent, ses performances globales.

La satisfaction des clients est également mesurée à travers des enquêtes régulières. Les résultats montrent qu'il n'y a pas eu de réclamations majeures concernant les livraisons, et les clients semblent globalement satisfaits du service. Cependant, pour améliorer la qualité des retours, il serait pertinent d'intégrer plus systématiquement des questions spécifiques à la livraison dans les questionnaires de satisfaction, afin de mieux identifier d'éventuelles frustrations. Bien que la majorité des clients ne semblent pas exprimer de mécontentement spécifique sur la livraison, il est noté que des insatisfactions mineures peuvent parfois apparaître sans être détaillées. Cela indique qu'il existe encore une marge de progression, notamment en termes de suivi des retours pour ajuster le service en fonction des besoins et des attentes des clients.

En conclusion, le service de livraison d'APO sur l'île d'Oléron fonctionne de manière efficace, malgré quelques défis spécifiques liés à la localisation et aux variations saisonnières. Les stratégies mises en place, notamment l'utilisation de camions réfrigérés et la livraison quotidienne, garantissent la qualité des repas livrés. Cependant, une meilleure collecte des retours clients sur ce service pourrait aider à identifier des axes d'amélioration et à mieux répondre aux attentes des clients, renforçant ainsi la qualité globale du service de livraison d'APO.

Recommandations stratégiques pour APO en 2024 et 2025

Sur la base des analyses des performances d'APO en 2023 et des priorités identifiées pour 2024, il apparaît nécessaire de mettre en place des stratégies concrètes pour renforcer la rentabilité, améliorer la satisfaction client, et optimiser les opérations. Les recommandations stratégiques proposées pour 2024 et 2025 visent à répondre aux défis économiques tout en exploitant les opportunités de développement. Elles sont conçues pour assurer une croissance durable et renforcer la position d'APO sur le marché de la restauration collective, portage à domicile et des services traiteur.

Diversification et renforcement des offres

Pour assurer une croissance continue et stabiliser les revenus, il est crucial pour APO de diversifier ses offres. Le secteur du service traiteur, bien que prometteur, demeure sous-exploité. L'une des premières recommandations consiste à développer une offre sur mesure, adaptée aux entreprises et aux événements privés. Cela pourrait inclure des menus personnalisés ainsi que des prestations de haut de gamme afin d'attirer une clientèle variée et d'augmenter les revenus, notamment pendant la haute saison.

Parallèlement, APO devrait valoriser davantage ses produits maraîchers, issus du circuit court et de l'agriculture biologique, en intégrant ces derniers dans son offre commerciale. Cela permettrait non seulement de réduire le gaspillage alimentaire, mais aussi de mettre en avant l'engagement durable de l'entreprise. La vente en circuit court de ces produits, en excédent ou non utilisés dans les repas collectifs, pourrait également générer des revenus supplémentaires tout en renforçant l'image écoresponsable de l'APO.

Optimisation des coûts et gestion des fournisseurs

La gestion des coûts reste une priorité pour APO, en particulier dans un contexte de fluctuation des prix des matières premières. Les marges bénéficiaires observées en 2023 ont démontré la vulnérabilité de l'entreprise face aux variations des coûts des fournisseurs. Pour remédier à cela, il est recommandé de réévaluer les partenariats actuels avec les fournisseurs. Cela pourrait passer par le lancement d'appels d'offres pour obtenir de meilleures conditions d'achat ou par une renégociation des contrats existants.

De plus, la centralisation des achats entre les différents départements permettrait de bénéficier d'économies d'échelle et de mieux maîtriser les dépenses. En matière de gestion des stocks, l'adoption de solutions informatiques performantes pourrait permettre de mieux anticiper les besoins et d'optimiser la gestion des matières premières. La pratique de la congélation des surplus de produits maraîchers est également à développer pour limiter le gaspillage et réduire les pertes financières.

Amélioration de la satisfaction client et renforcement de la communication

La satisfaction client est un élément clé pour la fidélisation et la croissance. Actuellement, les retours clients sont principalement collectés à travers des commissions de menus et des enquêtes ponctuelles, ce qui ne permet pas de capter de manière exhaustive les attentes des différents segments de clientèle (restauration collective, portage de repas, services traiteur). Pour améliorer cette situation, il est recommandé de mettre en place des formulaires de satisfaction adaptés à chaque groupe cible : des formulaires numériques pour les adultes, et des versions papier pour les enfants et les personnes âgées.

Ces outils de communication offriraient une meilleure compréhension des attentes des clients et permettraient d'ajuster les services en conséquence. De plus, il serait pertinent de mieux valoriser les produits maraîchers biologiques dans les menus et de communiquer de manière plus transparente sur la provenance locale des ingrédients. Cela renforcerait l'image d'APO tout en justifiant une révision potentielle des prix en adéquation avec la qualité des produits offerts.

Gestion budgétaire et suivi des marges

L'une des principales difficultés rencontrées par APO en 2023 a été l'écart entre les prévisions budgétaires et les résultats réels. Pour éviter la répétition de ces écarts, il est crucial d'affiner les modèles de prévision budgétaire pour l'avenir, en intégrant des données actualisées et plus précises. Un suivi trimestriel rigoureux des performances financières permettrait d'ajuster les budgets de manière proactive en fonction des tendances observées.

En parallèle, une analyse des marges, notamment pour les périodes où celles-ci ont chuté en dessous de 50 %, devrait être effectuée. Cela permettrait de mettre en place des actions correctives, comme la révision des prix ou l'ajustement de l'offre de services, afin de maintenir une rentabilité stable. Une attention particulière doit être accordée aux mois où les marges sont particulièrement faibles pour réagir rapidement et efficacement.

Développement du secteur maraîchage

Le maraîchage est un secteur clé pour APO, avec un fort potentiel de croissance durable. Il est recommandé de mieux coordonner la production maraîchère avec les besoins de la cuisine pour réduire la dépendance aux fournisseurs externes et limiter les pertes liées à une mauvaise synchronisation. Une meilleure planification des récoltes et une gestion optimisée des stocks sont essentielles pour maximiser l'utilisation des produits cultivés en interne.

De plus, les investissements réalisés dans le secteur maraîchage, tels que l'achat de serres et d'équipements d'irrigation, doivent être renforcés par des innovations technologiques. Le maraîchage sur sol vivant (MSV), par exemple, permet non seulement de produire des légumes de haute qualité, mais aussi de réduire l'empreinte carbone d'APO, contribuant ainsi à une image d'entreprise écoresponsable. Cette approche devrait être valorisée davantage dans la communication auprès des clients.

Formation et réorganisation du personnel

Pour garantir une qualité de service irréprochable et répondre aux attentes des clients, il est essentiel de renforcer la formation continue des employés, notamment dans le secteur du traiteur. La formation devrait être axée sur l'amélioration des compétences en gestion de la relation client, mais aussi sur l'optimisation des processus internes pour une meilleure efficacité. Cela permettrait de garantir des prestations de haute qualité lors des événements privés ou des services traiteurs.

Une réorganisation des équipes pourrait également être envisagée pour améliorer la coordination entre les différents services d'APO. Cela permettrait de fluidifier les opérations, d'éviter les pertes de temps et de renforcer la collaboration entre les secteurs maraîchage, cuisine et services traiteur.

Conclusion

Les recommandations stratégiques pour 2024 et 2025 visent à positionner APO sur une trajectoire de croissance durable. En diversifiant ses offres, en optimisant les coûts, en améliorant la satisfaction client et en renforçant la gestion budgétaire, APO sera en mesure de surmonter les défis économiques tout en maximisant ses opportunités de développement. Le secteur maraîchage, en particulier, représente une opportunité clé pour l'entreprise, tant sur le plan de la rentabilité que de l'image écoresponsable. De plus, l'accent mis sur la formation et la réorganisation des équipes permettra de garantir des prestations de haute qualité et d'améliorer la satisfaction client. En adoptant ces recommandations, APO sera mieux préparée pour affronter les défis à venir et renforcer sa position sur le marché de la restauration collective et des services traiteur.

Conclusion

L'Atelier Protégé d'Oléron (APO) a traversé l'année 2023 avec succès, malgré des défis importants tels que l'inflation, l'augmentation des coûts des matières premières, et des problèmes internes de coordination entre les départements. L'entreprise a su se maintenir compétitive, notamment grâce à ses segments de la restauration collective pour les écoles et les maisons de retraite, qui ont fait preuve de résilience et de stabilité, offrant une base solide pour une expansion future. Cette stabilité, couplée à une gestion proactive des coûts, a permis à APO de continuer à offrir un service de qualité, un élément clé pour se différencier de ses concurrents qui sont tout aussi affectés par ces mêmes pressions économiques.

Cependant, pour aborder 2024 et 2025 avec plus d'efficacité, APO doit exploiter de manière plus stratégique ses avantages concurrentiels. L'intégration du maraîchage biologique dans son offre reste sous-utilisée. La valorisation de ses produits bio, notamment des légumes rares ou absents de la grande distribution, pourrait renforcer son image et augmenter la satisfaction des clients. Cette valorisation passe aussi par une meilleure communication autour de ces produits, qui ne sont pas suffisamment mis en avant dans les services de restauration, limitant leur potentiel impact. Le développement de circuits courts pour vendre ces produits pourrait également diversifier les sources de revenus et limiter le gaspillage.

De plus, la diversification des services, notamment l'expansion du secteur traiteur, est une opportunité non exploitée qui pourrait accroître la rentabilité et permettre à APO de toucher de nouveaux marchés, tels que les entreprises et les événements privés. Cette diversification permettrait de compenser les périodes de faible activité et de stabiliser les revenus. Toutefois, la gestion budgétaire et le suivi des marges doivent être améliorés pour éviter les écarts observés en 2023. Une meilleure planification des coûts et une optimisation des processus internes sont nécessaires pour garantir une gestion financière rigoureuse et proactive.

La communication interne entre les différents départements, notamment entre le maraîchage, la cuisine et le magasin, doit également être améliorée pour minimiser les pertes et optimiser l'utilisation des produits internes. Une coordination plus fluide permettrait de réduire la dépendance envers les fournisseurs externes et de maximiser l'utilisation des produits biologiques d'APO dans ses repas.

L'enquête interne menée auprès des employés d'APO a également révélé plusieurs défis liés à la gestion des ressources humaines, notamment une surcharge de travail, une répartition inégale des responsabilités et un manque d'implication dans l'exécution des tâches. Ces problèmes affectent directement la performance globale du service et freinent l'atteinte des objectifs initiaux. Pour remédier à cela, une meilleure gestion des ressources humaines et une répartition plus équitable des responsabilités sont essentielles. En outre, l'utilisation d'indicateurs de performance plus précis, associés à des actions correctives, permettrait d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

La satisfaction client est un autre domaine à renforcer. Actuellement, la collecte de retours se limite à des commissions de menus et quelques enquêtes ponctuelles, ce qui ne permet pas de capter efficacement les attentes des différents segments de clients. L'instauration de formulaires de satisfaction numériques et papier, adaptés aux différents groupes (adultes, enfants, personnes âgées), offrirait une meilleure compréhension des besoins et permettrait à APO d'ajuster ses services en conséquence, renforçant ainsi la fidélité de sa clientèle.

En conclusion, APO dispose d'atouts indéniables pour aborder les années à venir avec confiance. Cependant, pour consolider sa position sur le marché et améliorer ses performances, l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie plus structurée. Cela implique une meilleure valorisation des produits issus du maraîchage, une diversification des services avec un focus sur le secteur traiteur, une gestion budgétaire plus rigoureuse, une optimisation des processus internes et une amélioration de la gestion des ressources humaines. En capitalisant sur ses forces tout en corrigeant les faiblesses identifiées, APO est bien placée pour relever les défis de 2024 et au-delà, et ainsi maintenir une position solide et durable sur le marché de la restauration collective et des services traiteur.

Analyse Concurrentielle de APO

APO opère dans un marché de la restauration collective où la concurrence provient de différents types d'acteurs, y compris de grandes entreprises nationales comme Sodexo et API, mais aussi des acteurs locaux et régionaux tels que Convivio, les CCAS (Centres Communaux d'Action Sociale), et des entreprises spécialisées comme François Traiteur ou La Cocotte Routite. Chaque acteur a ses propres forces, que ce soit dans l'échelle, la spécialisation, ou la proximité locale, ce qui crée un environnement de marché diversifié et compétitif.

Convivio est un acteur régional majeur dans la restauration collective, particulièrement actif dans l'ouest de la France. Avec une stratégie axée sur la proximité, la qualité des produits locaux et un engagement fort en matière de développement durable, Convivio se positionne comme un concurrent direct pour l'APO, notamment dans les secteurs scolaires et médico-sociaux. Convivio propose des solutions de restauration sur place et des services de livraison, ce qui peut rivaliser avec les offres de l'APO, particulièrement sur les critères de qualité et de service personnalisé.

Les CCAS, quant à eux, jouent un rôle crucial dans la livraison de repas à domicile, en particulier pour les personnes âgées ou en situation de handicap. Ces services, souvent subventionnés, offrent des repas à des prix compétitifs et sont perçus comme des acteurs de confiance dans leurs communautés. L'APO, qui cherche à se développer dans ce secteur, doit donc se positionner en offrant des services différenciés, comme l'utilisation de produits bio et locaux, et en mettant en avant son modèle social d'entreprise adaptée.

Le secteur des services traiteurs sur l'île d'Oléron est très fragmenté, avec des entreprises comme François Traiteur, La Cocotte Routite, et FRED N' SO qui offrent des services sur mesure pour des événements variés. Ces traiteurs se distinguent par leur flexibilité, leur capacité à personnaliser leurs services, et leur connaissance intime du marché local. Pour l'APO, se différencier dans ce secteur nécessitera une stratégie de communication ciblée qui met en avant la qualité de ses produits locaux et son engagement social.

Saveurs d'Asie est un traiteur spécialisé dans la cuisine asiatique sur l'île d'Oléron, offrant une variété de plats vietnamiens, chinois, et thaïlandais. Cette spécialisation lui permet de capter un segment de marché spécifique, attirant des clients à la recherche de saveurs authentiques et exotiques. AMD Réceptions, quant à lui, est reconnu pour sa capacité à organiser des événements variés, des mariages aux séminaires d'entreprise, avec une forte flexibilité et adaptation aux besoins des clients.

Stratégie de Différenciation pour l'APO

Pour se démarquer dans cet environnement concurrentiel, l'APO peut capitaliser sur plusieurs aspects uniques :

- **Engagement Local et Social** : Mettre en avant son modèle d'entreprise adaptée, qui favorise l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, tout en offrant des produits locaux et biologiques.
- **Qualité et Proximité** : Renforcer la communication autour de la qualité de ses produits, issus de circuits courts, et son ancrage local fort, ce qui peut être un différenciateur clé face aux grandes entreprises.

- **Personnalisation des Services** : Développer des offres traiteur et de restauration collective plus personnalisées, en accord avec les besoins spécifiques des clients, et proposer des animations culinaires pour créer des expériences uniques.

L'APO fait face à une concurrence variée, allant des grands groupes comme Sodexo et API aux acteurs locaux comme Convivio, les CCAS, et divers traiteurs régionaux. Pour se démarquer, l'APO doit non seulement mettre en avant ses atouts en termes de qualité et de proximité, mais aussi améliorer sa visibilité et ses services pour répondre aux attentes croissantes des clients. Une stratégie de communication bien articulée et un renforcement des processus internes seront essentiels pour renforcer sa position sur le marché.

Positionnement de l'APO par Rapport à la Concurrence

Concurrence Locale et Régionale

L'Atelier Protégé d'Oléron (APO) se distingue dans un marché où des acteurs comme Convivio sont présents. Convivio gère une large gamme de services de restauration collective, mettant en avant des produits locaux et de saison pour répondre aux attentes de qualité et de durabilité. Cependant, l'APO renforce son positionnement par une production en maraîchage biologique, utilisant des pratiques telles que le Maraîchage sur Sol Vivant (MSV). Cette méthode écologique permet à l'APO de capturer jusqu'à 4 à 5 tonnes de CO₂ par hectare chaque année, tout en réduisant les émissions par rapport à l'agriculture conventionnelle.

En comparaison avec les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), qui bénéficient souvent de subventions publiques pour livrer des repas à domicile à des tarifs attractifs, l'APO peut se différencier en mettant en avant la qualité supérieure de ses produits. Ses légumes biologiques, cultivés localement avec des techniques respectueuses de l'environnement, offrent une valeur ajoutée que les services subventionnés des CCAS ne peuvent pas toujours égaler en termes de durabilité et de qualité.

Concurrence Nationale

Sur le plan national, l'APO fait face à des géants comme Sodexo et API Restauration, dont les chiffres d'affaires s'élèvent respectivement à environ 21 milliards d'euros pour Sodexo et 680 millions d'euros pour API en 2022. Ces entreprises disposent de vastes ressources pour proposer une gamme complète de services de restauration collective à grande échelle, souvent avec une forte visibilité grâce à des campagnes marketing massives. Sodexo, par exemple, est reconnu pour ses initiatives en matière de durabilité, comme le programme WasteWatch, visant à réduire le gaspillage alimentaire de 50 % d'ici 2025.

API Restauration se distingue par son engagement envers les produits locaux et régionaux, en ayant cuisiné 1 400 tonnes de produits hors normes en 2023, avec l'objectif de doubler ce chiffre en 2024. L'accent est mis sur une cuisine responsable et durable, ce qui renforce la satisfaction client, notamment dans les collectivités et les EHPAD.

L'APO, bien que plus modeste en taille, compense par une proximité avec ses clients et une flexibilité que ces grandes entreprises ne peuvent égaler. Le modèle social de l'APO, centré sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, et sa capacité à personnaliser les services en fonction des besoins spécifiques des clients, sont des atouts majeurs qui attirent une clientèle sensible à ces valeurs.

Diversification et Personnalisation des Services

Dans le secteur des services traiteurs, où des concurrents comme François Traiteur et La Cocotte Routite se spécialisent dans les événements privés et professionnels, l'APO peut se démarquer en proposant des offres qui intègrent des produits biologiques cultivés sur place. Ces entreprises locales

sont reconnues pour leur capacité à personnaliser leurs offres, mais l'APO peut attirer une clientèle soucieuse de l'origine et de la durabilité des produits alimentaires.

En 2023, l'APO a investi 101 068,8 € TTC dans l'achat de nouveaux équipements, dont des serres et un système d'irrigation, pour améliorer la productivité et la qualité des produits utilisés dans ses services traiteurs. Cette modernisation permet à l'APO de répondre de manière plus efficace aux besoins croissants de personnalisation des événements, tout en garantissant la fraîcheur et la qualité des produits proposés.

Optimisation Interne et Valeur Ajoutée

Pour maximiser sa compétitivité, l'APO doit également améliorer la gestion interne, notamment en ce qui concerne la coordination entre le maraîchage, la cuisine, et le magasin. En 2023, une gestion rigoureuse a permis à l'APO de réaliser un gain de 37 335,42 € par rapport aux prévisions budgétaires initiales, grâce à une maîtrise efficace des ressources. La réduction du gaspillage et l'amélioration de la gestion des approvisionnements sont des priorités pour garantir que les produits frais soient pleinement intégrés dans l'offre de restauration, renforçant ainsi la satisfaction client.

Satisfaction Client et Stratégies de Marketing

La satisfaction des clients est un facteur clé pour l'APO, qui doit rivaliser avec la capacité de Sodexo et API à maintenir une qualité constante à grande échelle. Sodexo, par exemple, est apprécié pour ses efforts de communication autour de ses initiatives de durabilité, ce qui renforce la satisfaction de ses clients. De son côté, API Restauration reçoit des retours positifs pour son engagement envers la transparence et la proximité avec les producteurs locaux.

Pour l'APO, un marketing ciblé est crucial pour valoriser ses atouts uniques, comme la production locale et biologique, ainsi que son modèle social. En 2023, des actions de marketing digital combinées à des initiatives locales ont permis d'améliorer la visibilité de l'APO et d'accroître la satisfaction des clients, notamment à travers une meilleure communication sur l'origine et la qualité des produits.

Conclusion

L'APO se positionne avantageusement par rapport à ses concurrents grâce à son engagement écologique, son modèle social, et sa capacité à offrir des services personnalisés de haute qualité. En optimisant ses processus internes, en renforçant sa communication, et en diversifiant ses offres, l'APO peut maintenir sa compétitivité face à des acteurs majeurs tout en se distinguant comme une alternative responsable et locale, répondant aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité et de qualité. Le marketing est essentiel pour renforcer cette position, en permettant à l'APO de mieux valoriser ses atouts et de fidéliser sa clientèle.

Limites et Recommandations pour l'APO

Biais dans la Récolte des Données de Satisfaction

Les données de satisfaction sont récoltées suite à des événements organisés par l'entreprise auprès de ces clients, cela peut engendrer des biais. Les données devraient être récoltées suite aux services rendus au client et cela avec un rythme constant.

Absence de Données Client Traiteur

Un autre point faible identifié est l'absence de données spécifiques concernant les clients du secteur traiteur, ce qui empêche l'APO de mener une enquête de satisfaction efficace dans ce domaine. Cette absence de données constitue un obstacle majeur à l'amélioration des services traiteurs, car sans feedback client précis, il est difficile d'identifier les domaines nécessitant des ajustements ou des innovations.

Pour pallier ce manque, l'APO doit créer une base de données dédiée aux clients traiteurs, incluant des informations détaillées sur leurs préférences, leurs retours d'expérience, et leurs suggestions. Une fois cette base de données en place, il serait pertinent de développer des enquêtes de satisfaction spécifiques, adaptées aux attentes des clients traiteurs.

Manque d'Organisation Interne

L'organisation interne de l'APO est un autre point critique, notamment en ce qui concerne la répartition des responsabilités. Actuellement, il semble que les rôles ne soient pas clairement définis, ce qui entraîne des pertes de temps significatives et une inefficacité opérationnelle. Par exemple, le manque de clarté sur "qui fait quoi" conduit souvent à des situations où les employés perdent un temps précieux à chercher des informations ou à attendre des réponses de collègues.

Pour améliorer cette situation, l'APO devrait envisager la mise en place d'une structure organisationnelle plus claire, avec des descriptions de poste précises et une automatisation des processus administratifs. La création d'une base de données centralisée pour la gestion des documents et des tâches permettrait à tous les employés de savoir où trouver les informations nécessaires, réduisant ainsi la dépendance à des individus spécifiques et accélérant les opérations quotidiennes.

Perception de la Rentabilité et Emploi de Personnes en Situation de Handicap

Un autre défi pour l'APO est la perception selon laquelle l'emploi de personnes en situation de handicap rend l'entreprise moins rentable. Cette perception, bien que compréhensible, est erronée car ces employés peuvent apporter une valeur ajoutée significative si leurs compétences sont correctement mises en avant. Par exemple, dans un cadre tel qu'un restaurant où les réservations et

les commandes sont faites à l'avance, ces employés pourraient exceller en fournissant un service exceptionnel qui touche les clients et élimine de nombreux préjugés.

Pour transformer cette perception en force, l'APO pourrait envisager de créer un environnement de travail où le rythme de travail est adapté pour permettre à ces employés de fournir le meilleur service possible. Cela non seulement améliore la satisfaction des clients, mais renforce aussi l'image positive de l'entreprise en tant qu'employeur socialement responsable.

Recommandations pour l'Amélioration de la Gestion

Enfin, pour surmonter ces limites, l'APO devrait envisager la création d'un poste dédié à l'organisation interne. Cette personne serait responsable de la gestion des documents, de la coordination des tâches, et de l'automatisation des processus administratifs. En centralisant ces responsabilités, l'APO pourrait améliorer son efficacité, réduire le temps perdu à chercher des informations, et ainsi libérer du temps pour se concentrer sur l'amélioration des services clients.

De plus, en mettant en place des processus automatisés pour la gestion des réservations et des commandes, l'APO pourrait augmenter la satisfaction des clients en réduisant les erreurs et en accélérant le traitement des demandes. Cela serait particulièrement bénéfique dans le secteur traiteur, où la précision et la rapidité sont cruciales pour la satisfaction des clients.

Conclusion

Ce rapport de stage met en évidence les forces distinctives de l'Atelier Protégé d'Oléron (APO), notamment son engagement en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et son approche durable dans le maraîchage biologique. Toutefois, pour renforcer sa position sur le marché face à une concurrence intense, l'APO doit améliorer sa gestion interne et développer une stratégie de marketing plus ciblée. Ces efforts permettront à l'organisation non seulement de consolider ses acquis, mais aussi de saisir de nouvelles opportunités de croissance durable tout en restant fidèle à ses valeurs sociales et écologiques.

Bibliographie

Logiciel utilisé :

Excel et LibreOffice Calcul : Analyse des données

Chatgpt : Correction du rapport

Word. : Rédaction

Internet : Recherche

Canvas : Planning du stage

Nommer le sites internet consulté pour la réalisation du projet

- 1- [Traiteur BRP – Votre traiteur Sodexo](#)
- 2- [Services de Restauration Collective d'Entreprise | Sodexo](#)
- 3- [Convivio | Société de restauration collective](#)
- 4- [CCAS Saint-Pierre-d'Oléron 17310 - CCAS - Centre communal d'action sociale \(demarchesadministratives.fr\)](#)
- 5- [API restauration – Cuisinier responsable \(api-restauration.com\)](#)
- 6- [Marchés publics et autres contrats | economie.gouv.fr](#)
- 7- [Le parcours client B2B - Agence Marketing Digital & Web – Cleever](#)
- 8- [Insee](#)
- 9- [Communauté de communes de l'Ile d'Oléron](#)
- 10- [Aides financières pour l'embauche d'un travailleur handicapé | Entreprendre.Service-Public.fr](#)

Annexe

Indice des prix à la consommation - Base 2015 - Ensemble des ménages - France - Alimentation								
Mise à jour		15/12/2023	30/11/2023	15/11/2023	31/10/2023	13/10/2023	29/09/2023	15/09/2023
Année	Mois	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur	Valeur
2023	Novembre	(r) 131,47	(p) 131,42					
2023	Octobre	(r) 130,97	(r) 130,97	(r) 130,97	(p) 130,85			
2023	Septembre	(r) 130,92	(r) 130,92	(r) 130,92	(r) 130,92	(r) 130,92	(p) 130,89	
2023	Août	(r) 131,29	(r) 131,29	(r) 131,29	(r) 131,29	(r) 131,29	(r) 131,29	(r) 131,29
2023	Juillet	(r) 130,84	(r) 130,84	(r) 130,84	(r) 130,84	(r) 130,84	(r) 130,84	(r) 130,84
2023	Juin	(r) 130,72	(r) 130,72	(r) 130,72	(r) 130,72	(r) 130,72	(r) 130,72	(r) 130,72
2023	Mai	(r) 130,38	(r) 130,38	(r) 130,38	(r) 130,38	(r) 130,38	(r) 130,38	(r) 130,38
2023	Avril	(r) 129,93	(r) 129,93	(r) 129,93	(r) 129,93	(r) 129,93	(r) 129,93	(r) 129,93
2023	Mars	(r) 129,16	(r) 129,16	(r) 129,16	(r) 129,16	(r) 129,16	(r) 129,16	(r) 129,16
2023	Février	(r) 126,85	(r) 126,85	(r) 126,85	(r) 126,85	(r) 126,85	(r) 126,85	(r) 126,85
2023	Janvier	(r) 124,75	(r) 124,75	(r) 124,75	(r) 124,75	(r) 124,75	(r) 124,75	(r) 124,75
2022	Décembre	122,68	122,68	122,68	122,68	122,68	122,68	122,68
2022	Novembre	(r) 122,10	(r) 122,10	(r) 122,10	(r) 122,10	(r) 122,10	(r) 122,10	(r) 122,10

r : Donnée révisée
Champ : France
Source : Voir onglet Documentation

IMAGE : INDICE DES PRIX A LA CONSOMMATION

Annexe 3				
	Tarif au 01/01/2024			
	Taux d'expansion	Tarif HT	Prix 5,5%	Tarif TTC
ADULTE				
REPAS MIOUSOR ENTIER ADULTE	7,67	6,80	0,37	7,17
REPAS MIOUSOR A MIENR ADULTE	7,67	6,80	0,37	7,17
REPAS MIOUSOR MIENR ADULTE	7,67	8,04	0,44	8,48
REPAS MIOUSOR REGIME ADULTE	7,67	12,53	0,67	13,20
REPAS MIOUSOR PLATEAU ADULTE	7,67	12,53	0,67	13,20
PRIMAIRE				
REPAS MIOUSOR ENTIER PRIMAIRE	7,67	6,12	0,34	6,45
REPAS MIOUSOR A MIENR PRIMAIRE	7,67	6,12	0,34	6,45
REPAS MIOUSOR MIENR PRIMAIRE	7,67	7,23	0,40	7,63
REPAS MIOUSOR REGIME PRIMAIRE	7,67	10,92	0,60	11,52
REPAS MIOUSOR PLATEAU PRIMAIRE	7,67	10,92	0,60	11,52
MATERNELLE				
REPAS MIOUSOR ENTIER MATERNELLE	7,67	5,45	0,30	5,75
REPAS MIOUSOR A MIENR MATERNELLE	7,67	5,45	0,30	5,75
REPAS MIOUSOR MIENR MATERNELLE	7,67	6,44	0,35	6,79
REPAS MIOUSOR REGIME MATERNELLE	7,67	9,71	0,53	10,24
REPAS MIOUSOR PLATEAU MATERNELLE	7,67	9,71	0,53	10,24
SENIOR				
REPAS MIOUSOR ENTIER SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR A MIENR SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR MIENR SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR REGIME SENIOR	7,67	8,32	0,47	8,79
REPAS MIOUSOR PLATEAU SENIOR	7,67	8,32	0,47	8,79
REPAS MIOUSOR ENTIER SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR A MIENR SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR MIENR SENIOR	7,67	5,09	0,28	5,37
REPAS MIOUSOR REGIME SENIOR	7,67	8,32	0,47	8,79
REPAS MIOUSOR PLATEAU SENIOR	7,67	8,32	0,47	8,79

IMAGE : TYPES DE REPAS PROPOSE EN RESTAURATION COLLECTIVE ET EN PORTAGE A DOMICILE