



BANQUE des
TERRITOIRES



Les Marchés d'Intérêt National, leviers de résilience alimentaire pour les territoires

Guide stratégique à destination des collectivités
locales

juin 2026



Édito

« Dans un environnement marqué par l'instabilité des chaînes d'approvisionnement et l'évolution des attentes sociétales, les Marchés d'Intérêt National (MIN) apparaissent comme des solutions concrètes pour renforcer la souveraineté alimentaire et la résilience des territoires. Les MIN innovent : digitalisation, mutualisation des services, logistique du dernier kilomètre, transformation alimentaire, économie circulaire, incubateurs, accès à l'alimentation, insertion, etc. Ils sont essentiels en tant qu'infrastructures stratégiques contribuant à la performance des circuits de distribution et à la sécurité alimentaire des populations, mais aussi en tant que véritables outils d'aménagement du territoire, vecteurs de transition écologique et de cohésion sociale.

En première ligne dans le pilotage des territoires agricoles et alimentaires, les collectivités locales renforcent leurs actions sur ce sujet. Principalement structurés sous la forme d'entreprises publiques locales (sociétés d'économie mixte ou sociétés publiques locales), les MIN sont des outils au service des collectivités locales pour conduire leurs politiques publiques. Ils disposent d'une expertise et d'une capacité à agir, en menant des opérations pour leur propre compte ou en réponse à la commande publique.

La Banque des Territoires, actionnaire historique du secteur, souhaite accompagner les nombreux projets menés par les collectivités locales sur ces enjeux, en participant à leurs côtés au financement de projets de création, de développement, ou de restructuration des MIN qui maillent le territoire.

Avec ce guide, la Banque des Territoires souhaite offrir aux acteurs publics locaux un outil pratique pour analyser les opportunités que représente le développement des marchés de gros alimentaires. Elle espère que cet ouvrage favorisera le dialogue entre les collectivités, les filières de production et de transformation territoriales, ainsi que les acteurs de la distribution et de la logistique, pour agir en faveur de la résilience alimentaire de nos territoires. »

François WOHRER

Directeur de
l'investissement
Banque des Territoires

Sommaire

Finalité du guide, usage et positionnement	4
1. Comment évolue le système alimentaire et avec quel écosystème les collectivités locales doivent-elles interagir ?	9
1.1 Comment s'organise aujourd'hui le système alimentaire et quels déséquilibres structurels le traversent ?	10
1.2 Comment les transformations de la consommation y compris récentes redessinent-elles les circuits alimentaires ?	14
1.3 Dans ce contexte et suivant ces projections, dans quel écosystème économique les MIN/MIL doivent-ils s'inscrire et coopérer ?	18
2. Les MIN et les marchés de gros alimentaire : des infrastructures stratégiques pour les territoires	34
2.1 Comment les MIN ont-ils évolué depuis leur création et quelles fonctions remplissent-ils aujourd'hui ?	35
2.2 Les MIN/MIL apparaissent aujourd'hui comme des « polarités alimentaires » et des « sites d'excellence » ?	40
2.3 Comment passer d'une organisation en « pavillons » à une structuration en « pôles d'activités complémentaires », capables de créer des synergies économiques, logistiques et servicielle à l'échelle du MIN/Marché de gros alimentaire ?	41
3. Marché d'intérêt national, Marché de gros alimentaire : quels choix stratégiques, économiques et financiers pour les collectivités locales ?	47
3.1 Quels besoins territoriaux un MIN/Marché de gros alimentaire peut-il satisfaire et quelle valeur stratégique pour les territoires ?	48
3.2 MIN/Marché de gros alimentaire : quelles économies générales, et quelles propositions de valeur territoriale ?	71
4. Comment concevoir et mettre en œuvre un projet de MIN ou de pôle alimentaire territorial ?	80
4.1 Quels montages juridiques et partenariaux pour porter et sécuriser un projet de MIN/Marché de gros alimentaire ?	83
4.2 Comment construire une gouvernance capable de porter le projet dans la durée ?	97
4.3 Quelles étapes induites de gestion de projets ?	102
5. Conclusion - 5 recommandations stratégiques	113
6. Annexes	110



FINALITE DU GUIDE

Ce guide constitue un outil d'aide à la décision stratégique et opérationnelle destiné aux collectivités territoriales souhaitant créer, transformer ou consolider un marché de gros alimentaire, marché d'intérêt national (MIN), Marché d'intérêt régional (MIR= ou marché d'intérêt local (MIL) en « pôle alimentaire territorial » et « site d'excellence ».



Les MIN et MIL constituent des infrastructures structurantes, capables de :

- s'inscrire dans les opérations de requalification urbaine/territoriale.
- sécuriser l'approvisionnement alimentaire des territoires, diversifier les débouchés.
- se positionner comme « tiers de confiance » dans les filières agricoles et agroalimentaires, y compris plus équitables.
- structurer une logistique alimentaire du 1er au dernier km.
- intégrer des sauts technologiques, incuber/transférer/diffuser.
- être exemplaire sur les plans écologiques, et de cohésion sociale.
- promouvoir les savoir-faire, les métiers, la gastronomie, la nutrition-santé.

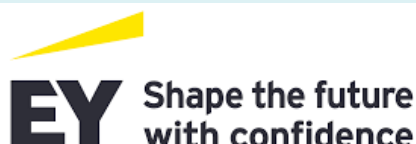
Ce guide vise ainsi à fournir aux décideurs publics les connaissances générales et sectorielles, les exemples et les fondements techniques, économiques, juridiques pour concevoir, évaluer et piloter un projet de pôle alimentaire territorial performant et pérenne.

L'ambition de ce guide est de contribuer à la structuration d'une nouvelle génération de pôles alimentaires territoriaux, capables de :

- améliorer la résilience des systèmes alimentaires.
- soutenir les filières agricoles locales.
- organiser une logistique alimentaire durable.
- créer de la valeur économique et sociale dans les territoires.

Les marchés de gros et les MIN et MIL constituent un maillage d'infrastructures stratégiques au service de la souveraineté alimentaire, de l'économie locale, de la cohésion sociale, et de la transition écologique.

Rédigé par :





POSITIONNEMENT DU GUIDE

Ce guide se situe à l'interface de plusieurs politiques publiques :



Politique agricole et agroalimentaire



Développement économique et cohésion sociale



Urbanisme commercial logistiques, transport de marchandises



Transition écologique

Il adopte une approche systémique, considérant les MIN et les MIL non seulement comme des équipements commerciaux, mais comme :



Des infrastructures alimentaires stratégiques, vecteur de « souveraineté ».



Des outils d'aménagement territorial, d'amélioration de la qualité environnementale et de sécurité alimentaire.



Des écosystèmes économiques multi-acteurs, plus ouverts sur la Cité.



USAGE DU GUIDE



Élaboration de stratégies alimentaires territoriales

- Projets alimentaires territoriaux (PAT),
- Politiques de souveraineté alimentaire,
- Politiques agricoles régionales.



Projets d'infrastructures alimentaires

- Modernisation d'un Marché d'intérêt national,
- Création d'un Marché d'intérêt local,
- Développement d'un Pôle agroalimentaire,
- Développement d'une Cité de l'alimentation,
- Mise en place d'un hub alimentaire logistique.



Développement et cohésion territoriale

- Structuration de filières agricoles et agroalimentaires, massification des circuits courts,
- Implantation d'entreprises alimentaires,
- Création de « clusters alimentaires » (grappes d'entreprises + services).



Aménagement urbain et logistique

- Logistique alimentaire urbaine,
- Plateformes de distribution du dernier kilomètre,
- Economie circulaire alimentaire.



Résumé



Une transformation nécessaire des infrastructures alimentaires territoriales

Les Marchés d'Intérêt National (MIN), les Marchés d'Intérêt Régional (MIR) et les Marchés d'Intérêt Local (MIL) sont appelés à jouer un rôle renouvelé dans les stratégies territoriales françaises. Dans un contexte marqué par les enjeux de souveraineté alimentaire, de transition écologique, de résilience des chaînes d'approvisionnement, d'évolution des modes de consommation et de rééquilibrage territorial, ces infrastructures ne peuvent plus être considérées comme de simples espaces de commerce de gros. Elles constituent désormais des équipements stratégiques au service du développement économique, de l'aménagement du territoire, de la cohésion sociale et de la sécurité alimentaire.



Une ambition : faire émerger une nouvelle génération de pôles alimentaires territoriaux

Le présent guide stratégique a pour objectif d'accompagner les collectivités territoriales dans la création, la transformation ou la consolidation de marchés de gros alimentaires en véritables pôles alimentaires territoriaux et sites d'excellence. Il fournit aux décideurs publics un cadre de référence leur permettant d'évaluer les opportunités, de définir une vision stratégique, d'identifier les modèles économiques et juridiques adaptés et de piloter des projets créateurs de valeur sur le long terme.

L'ambition poursuivie est de contribuer à la structuration d'infrastructures capables de soutenir les filières agricoles locales, d'améliorer la résilience des systèmes alimentaires, d'organiser une logistique durable et de générer davantage de valeur économique et sociale dans les territoires.



Comprendre les mutations du système alimentaire

L'étude repose sur un constat central : le système alimentaire connaît des mutations profondes qui modifient durablement les conditions d'exercice des acteurs des filières agricoles et agroalimentaires. Les transformations démographiques, les nouvelles attentes des consommateurs, l'essor du commerce numérique, les exigences croissantes en matière de durabilité ainsi que les évolutions des circuits de distribution redessinent progressivement les équilibres économiques du secteur. Les Collectivités doivent ainsi disposer d'une compréhension fine de ces évolutions afin d'anticiper leurs conséquences sur l'approvisionnement alimentaire, la logistique et les modèles économiques territoriaux.



Les MIN et Marchés de gros alimentaires : des infrastructures stratégiques au service des territoires

Le guide démontre que les MIN et MIL constituent des réponses particulièrement pertinentes à ces nouveaux défis.

Historiquement conçus pour assurer la première mise en marché des produits alimentaires et leur massification logistique, ils évoluent désormais vers des fonctions beaucoup plus larges. Ils deviennent des lieux de transformation alimentaire, d'innovation, d'incubation d'entreprises, de formation, de transfert de technologies, de logistique urbaine et d'économie circulaire. Ils contribuent également à la sécurisation de l'approvisionnement alimentaire, à l'accessibilité sociale à l'alimentation et à la relocalisation de la valeur économique dans les territoires.



Une approche systémique à l'interface des politiques publiques

L'une des spécificités du guide est d'adopter une approche systémique des marchés de gros. Ceux-ci sont analysés comme des infrastructures situées à l'intersection de plusieurs politiques publiques : agriculture et alimentation, développement économique, cohésion sociale, urbanisme, transport de marchandises et transition écologique. Dans cette perspective, les MIN et MIL apparaissent comme des outils de souveraineté alimentaire, des leviers d'aménagement territorial et des écosystèmes économiques multi-acteurs favorisant les coopérations entre collectivités, entreprises et acteurs des filières.



Un cadre d'aide à la décision pour les collectivités

Le guide propose un cadre méthodologique destiné à éclairer les choix stratégiques des collectivités. Il analyse les différentes trajectoires de développement possibles, les modèles économiques observés, les besoins d'investissements, les coûts de programmation immobilière ainsi que les sources de financement mobilisables. Il s'appuie également sur de nombreux retours d'expérience afin d'illustrer les solutions d'aménagement, de gouvernance et d'animation économique mises en œuvre dans différents territoires

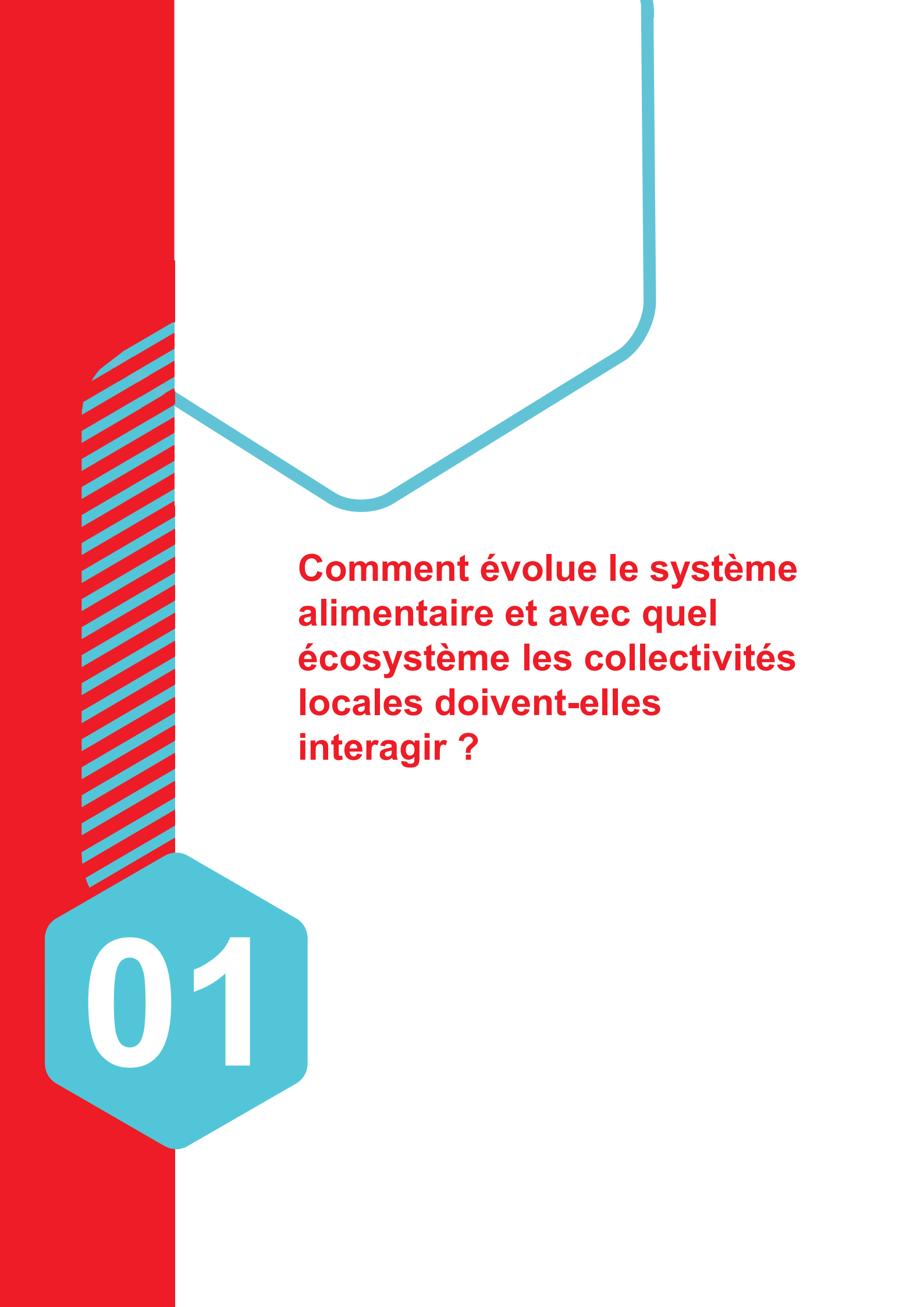


De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle

Au-delà de la réflexion stratégique, le guide apporte des repères concrets pour la réalisation des projets. Il aborde les questions de gouvernance, de portage juridique, de partenariats publics et privés, de modes de gestion et de conduite de projet. Son objectif est de permettre aux collectivités de sécuriser les différentes étapes de développement d'un MIN ou d'un pôle alimentaire territorial, depuis la définition de la vision politique jusqu'à l'exploitation opérationnelle de l'infrastructure.

Conclusion : des leviers majeurs pour la souveraineté alimentaire et la transition des territoires

La modernisation et la transformation des MIN, MIR et MIL constituent une opportunité stratégique majeure pour les collectivités territoriales. En renforçant les filières agricoles et agroalimentaires, en améliorant la résilience logistique, en favorisant l'innovation et en créant davantage de valeur économique locale, ces infrastructures peuvent devenir des piliers des futures politiques alimentaires territoriales. Leur évolution vers des pôles alimentaires multifonctionnels apparaît aujourd'hui comme l'une des réponses les plus structurantes aux défis économiques, environnementaux et sociétaux auxquels les territoires sont confrontés.



Comment évolue le système alimentaire et avec quel écosystème les collectivités locales doivent-elles interagir ?

01



1.1 Comment s'organise aujourd'hui le système alimentaire et quels déséquilibres structurels le traversent ?

Le terme « **systèmes alimentaires** » désigne l'ensemble des éléments et activités intervenant dans la production, la transformation, la distribution, la consommation et l'élimination des aliments, ainsi que leurs impacts économiques, sanitaires, sociaux et environnementaux (OCDE).

Un **écosystème est complexe, différemment organisés selon les produits** (produits frais, transformés) mais aussi entre les produits frais eux-mêmes (cf. plus forte concentration des acteurs au sein des productions animales laits et viandes, que dans les fruits et légumes).



L'amont agricole (390 000 exploitations)

subit à la fois le choc démographique (vieillesse), le choc climato-sanitaire, le poids des charges de consommation intermédiaire impactant la valeur ajoutée, le déséquilibre de force dans les rapports économiques (cf. amont trop atomisé), le manque de compétitivité finale de la « ferme France » (cf. actualité).

On dénombre ensuite environ 45 200 entreprises des industries (19 000) et du commerce de gros agroalimentaires (24 800), dont 1 340 coopératives agricoles (Insee, Esane, 2024).



Coopératives agricoles, activités du négoce et du commerce de gros

sont parmi les maillons intermédiaires. Par exemple le commerce de gros en fruits et légumes représentent plus de 30% de la 1ère mise en marché des fruits et légumes. Ils jouent un rôle clé : sourcing, massification, stock tampon, dégageant ponctuel de production, livraison. Les stratégies des grossistes apparaissent centrées sur la « concentration » : 9,5% des grossistes réalisent 90% du CA du secteur (insee). Certains s'organisent en coopératives (ex : coopérative de grossistes « Vivalya »), d'autres internalisent la fonction de transformation, d'autres encore sont descendus dans la distribution finale BtoC (ex : certains « multi-frais »). L'innovation est davantage le fait de certains grands groupes type Cash & Carry (ex : Métro), ou des groupes de Grossistes à service complet dit « GASC », type Pomona, Sysco, Transgourmet etc... ou encore des transporteurs (type STEF, ID logistic, etc...)



Les transformateurs

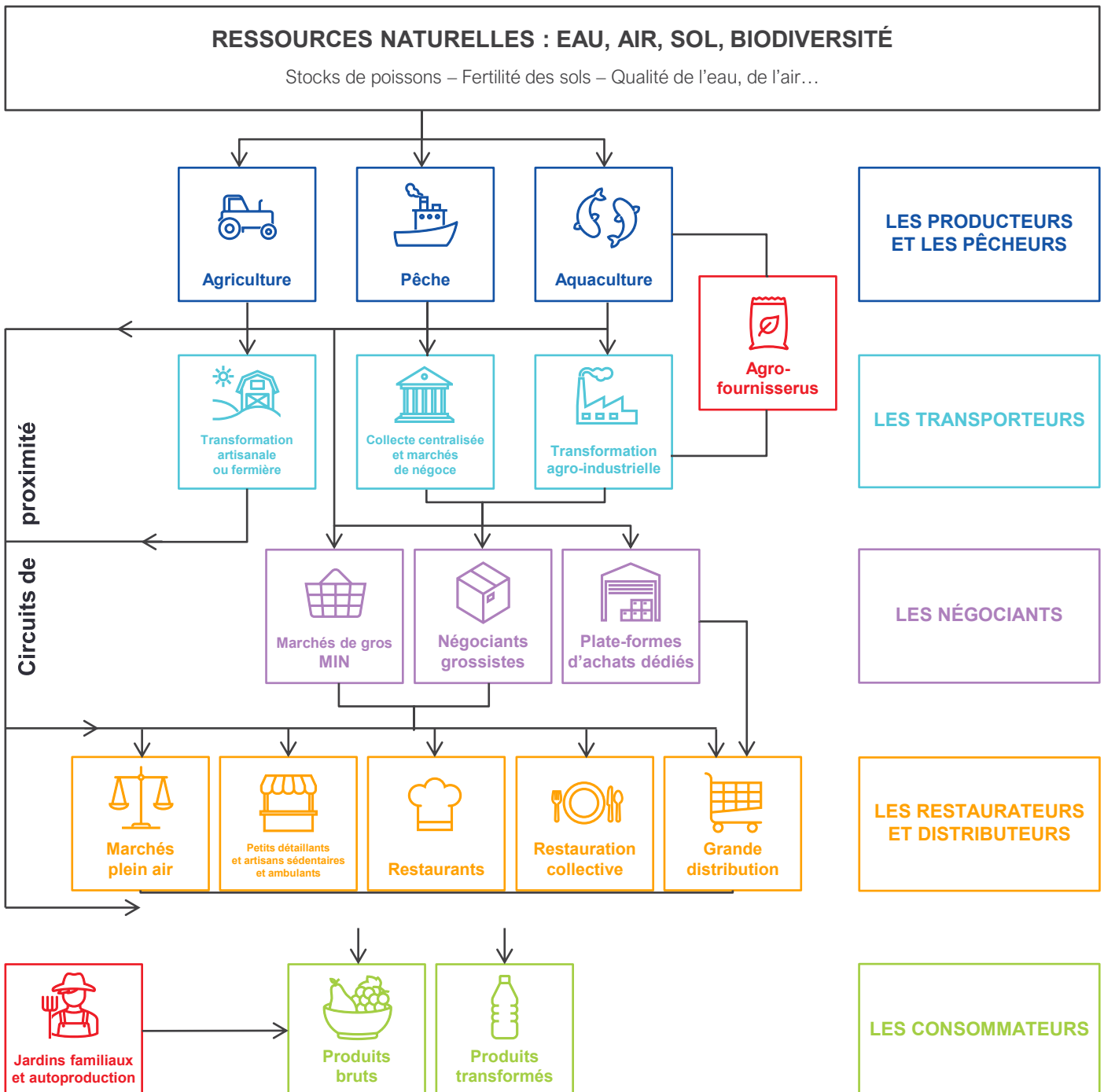
se caractérisent à la fois par des grands groupes internationaux et un tissu de TPE-PME local-régional. 47 % ont moins de 5 salariés. Ils sont un maillon crucial dans le contexte de consommation de produits de plus en plus transformés, préparés, « pièces » ou « assemblés ». Les rapports commerciaux demeurent tendus avec la distribution (cf. actualité des rounds de négociations commerciales) sur le sujet des marges et sur le sujet du prix de la matière première agricole (MPA – loi EGALIM). Ils ont entre autres des enjeux de compétitivité, de sécurité des approvisionnements, d'innovations (processus, produits etc...).

À l'aval, la concentration de la distribution finale est forte et les parts de marchés « glissent » entre formats. 6 groupes d'enseignes alimentaire, de deux types,

type A « groupe d'indépendants »
par exemple Système U ;

type B « groupe intégré »
par exemple Carrefour ;

représentent 70% de la grande distribution (GMS) : Leclerc, Carrefour, Mousquetaires, Système U, Auchan, auxquels ajouter Lidl et Aldi (discount). Le tissu tend lui aussi à se concentrer (cf. actualité de rachat entre enseignes). Les formats glissent des grands Hyper vers des formats type « Super » et « Proxi » (<300m², sous Enseigne). Ils perdent des « parts d'estomacs » sur le frais alimentaire au profit des commerces indépendants, de la Proxi, et des multi-frais. La GMS s'adapte y compris par des alliances en cours avec les Enseignes multi-frais (cf. Carrefour avec le Groupe Marie Blachère, tentative de Casino avec Grand Frais). Le E-commerce se déploie : il représente 9% de parts de marché, centré sur le Drive (dominé par E.Leclerc).





Volatilité des prix, **déséquilibre des rapports de forces** et **EGALIM 1,2 et 3**

La **volatilité des prix** et le **déséquilibre naturel du rapport des forces** durcissent les négociations commerciales entre les différents opérateurs économiques, au détriment en particulier des producteurs dont le poids économique est généralement plus faible que celui de leurs partenaires.

Les travaux publiés chaque année de **l'Observatoire de la formation des prix et des marges (OFPM)** des produits alimentaires montrent qu'une part très réduite et en constante diminution (moins de 10 %) des dépenses des ménages en produits alimentaires abonde le revenu des agriculteurs.

Issue des **États généraux de l'alimentation (Egalim 1 centrée sur la problématique du déséquilibre des marges)**, la Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable a été votée le 2 octobre 2018, EGALIM 2 en 2021 (centré sur la construction du prix agricole), EGALIM 3 en 2023 (centré sur les biais d'EGALIM 1 et 2, les contournements, l'inflation). Elles correspondent à **trois étapes successives d'un même chantier politique** : rééquilibrer la chaîne de valeur alimentaire au profit des producteurs agricoles, tout en encadrant les pratiques commerciales de la grande distribution et de l'industrie agroalimentaire.

Des difficultés demeurent. Les lois EGALIM ne semblent pas pleinement fonctionner (cf. EGALIM 1,2,3) pour les raisons suivantes :

- **Le marché reste dominant sur la régulation publique**, avec un déséquilibre structurel de rapports de forces. Le pouvoir économique est concentré en aval
- **La formation des prix est systémique**, pas juridique. Le prix final dépend toujours des négociations commerciales globales, des stratégies marketing, de la concurrence entre Enseignes. Le coût agricole est intégré, mais pas déterminant.
- **Des stratégies de contournements sont décriées** : négociations via des centrales d'achat basées à l'étranger ; déplacement de certaines marges hors du périmètre français
- **Les outils de contrôle sont confrontés à des situations multiples** : les contrats commerciaux sont complexes ; les indicateurs de coûts sont multiples et discutés
- **Les objectifs politiques sont « paradoxaux »** : mieux rémunérer les agriculteurs, mais aussi lutter contre l'inflation
- **L'instabilité géopolitique, climato-sanitaire, devient économique et sociale. Elle brouille les effets visés** : elles impactent tous les maillons de la chaîne alimentaire confrontée désormais aux aléas face auxquels le besoin est désormais la prévention, la mutualisation et le cas échéant la solidarité nationale.

L'amont agricole ne capte que 6,5% de la valeur ajoutée créée par l'achat alimentaire

15.20€	Commerces
14.70€	Importations brutes Matières premières, énergie, produits bruts, équipements.
14.30€	Services Transports, marketing, publicités, relations publiques, achats.
13.30€	Restauration
11.20€	Agroalimentaire
11.10€	Importations finales Produits alimentaires
10.50€	Taxes
6.50€	Agriculteurs (dont pêche)
3.20€	Autres industries

Répartition de la valeur ajoutée sur 100 euros d'achat alimentaire en France.

Source : FranceAgriMer (2020) Observatoire de la formation des prix et des marges des produits alimentaires. L'euro alimentaire.



Une persistance des écarts de prix alimentaire avec l'Hexagone

Les écarts de prix entre les territoires ultramarins et l'Hexagone sont élevés et ont globalement encore augmenté depuis 2010. Ces écarts concernent particulièrement les produits alimentaires. Selon l'Insee, les écarts de prix avec l'Hexagone atteignaient 36,7 % à La Réunion et jusqu'à 40,2 % à la Martinique et 41,8 % en Guadeloupe. Dans ces départements, les habitants les plus précaires se retrouvent ainsi contraints à consacrer une grande part de leur budget aux produits de première nécessité. Plusieurs facteurs structurels l'expliquent : l'éloignement géographique, l'insularité, la forte dépendance aux importations, le faible poids de la production locale dans la consommation malgré des progressions via les politiques locales, les aléas climatiques et sanitaires qui vont grandissant avec le changement climatique, des situations parfois de monopole (voire d'oligopole) dans la mise en marché dans la chaîne logistique et commerciale (4 groupes détiendraient ainsi plus de 80 % des marchés ultramarins – source : rapport Sénat, 2026).

Des taux de couverture variables selon les DROM et les produits

Le taux de couverture se définit ici « comme la part de produits locaux dans la consommation totale » (source : ODEADOM) :

- La couverture des besoins en œufs est très bonne pour l'ensemble des DOM, avec des taux de couverture supérieurs à 70%.
- Pour les fruits, la Guyane et Mayotte se distinguent par de très bons taux de couverture (entre 77% et 96%). Ces taux sont également satisfaisants pour la Réunion (entre 36 et 63%) mais plus faibles pour les Antilles (entre 14 et 34% pour la Martinique, et 14 et 45% pour la Guadeloupe).
- Pour les légumes, ces taux sont également élevés pour la Guyane (entre 83% et 92%), Mayotte (entre 77% et 91%), et la Réunion (entre 50 et 70%) mais restent faibles aux Antilles (entre 25 et 37% pour la Martinique et 40 et 55% pour la Guadeloupe).

NB : ces taux de couverture progressent (source : DAAF)

Un projet de loi de lutte contre la vie chère

Le **Projet de loi de lutte contre la vie chère dans les Outre-Mer** vise à réduire l'écart de prix entre les produits vendus outre-mer et ceux commercialisés dans l'hexagone, renforcer les obligations des grandes entreprises de la distribution, inciter à la concurrence dans les territoires ultramarins et protéger la production des petites entreprises locales.

En quoi les Marchés de gros alimentaires peuvent-ils contribuer à réduire la vie chère dans les territoires insulaires ?

Les Marchés de gros ne constituent pas une réponse unique à la problématique de la vie chère, mais ils peuvent participer à la réponse globale :

- Réduire le nombre d'intermédiaires dans la chaîne de commercialisation
- Renforcer la concurrence et la transparence des prix
- Soutenir le développement de la production locale, leur passage au « stade de gros »
- « Désaisonnaliser » en stockant, en conservant
- Appuyer la transformation et donc la création de valeur, et favoriser l'accès des TPE-PME locales aux marchés alimentaires
- Mutualiser les coûts logistiques
- Améliorer la capacité collective de fournir la Restauration Hors Domicile (commerciale et collective)

...Et ainsi renforcer la résilience alimentaire des territoires d'Outre-Mer.



1.2 Comment les transformations de la consommation y compris récentes redessinent-elles les circuits alimentaires ?



Les **mutations socio-démographiques** et leurs conséquences sur les comportements alimentaires et les pratiques d'achats :

la « déconsommation » observée depuis l'inflation de novembre 2021

Pour comprendre notre consommation alimentaire, il faut se pencher sur nos mutations sociales et démographiques, constitutives de l'une des variables structurelles des dynamiques de consommation. La baisse de la taille des ménages et des naissances, le vieillissement de la population, l'urbanisation et la périurbanisation influent structurellement sur la consommation alimentaire et les formats d'achats.

Chiffres repères, faits chiffrés sur l'alimentation :

Des mutations démographiques structurelles (source : Insee) :

- **71 %** des foyers français se composent d'une ou deux personnes, à + 2,6 pts vs 2012.
- **Petits foyers** = 2-3 personnes : plus urbaines, 43 % des achats en PGC-FLS, moins sensibles aux promos.
- **Foyers sans enfants** = 1 ou 2 personne(s) : surconsommation en format « Proxi », alimentation à emporter.

Des évolutions depuis les années 60 de nos pratiques (source : Insee) :

- La dépense alimentaire représente environ 15% du budgets des ménages (1960 : environ 35%). 3 600 euros par personnes avec de forts écarts selon les classes d'âges, les CSP, les revenus.
- Le temps de prise de repas a évolué de 1H30 dans les années 60 à 30 minutes désormais.
- En 2024, 50% de la consommation des produits frais (représentant 36% de notre consommation totale) l'est par les plus de 60 ans.

Des repères sur notre alimentation :

- **2,9Kg** d'aliments par jours / personnes dont 51% de boissons (source : Ministère).
- **61Kg** de déchets alimentaires / an dont 19 kg de nourritures encore comestibles, ou 100 € / habitants / an (source : Ademe).
- **Inflation** : Manger 5 fruits et légumes par jours correspond entre 9,3% et 17,3% d'un SMIC net mensuel pour un foyer de 2 adultes et 2 enfants (source : observatoire Marché de gros alimentaire).
- **1355 €/an** dépensés en produits frais alimentaires par foyers Panier moyen de 21€ dans les Enseignes spécialisés.

Souveraineté alimentaire :

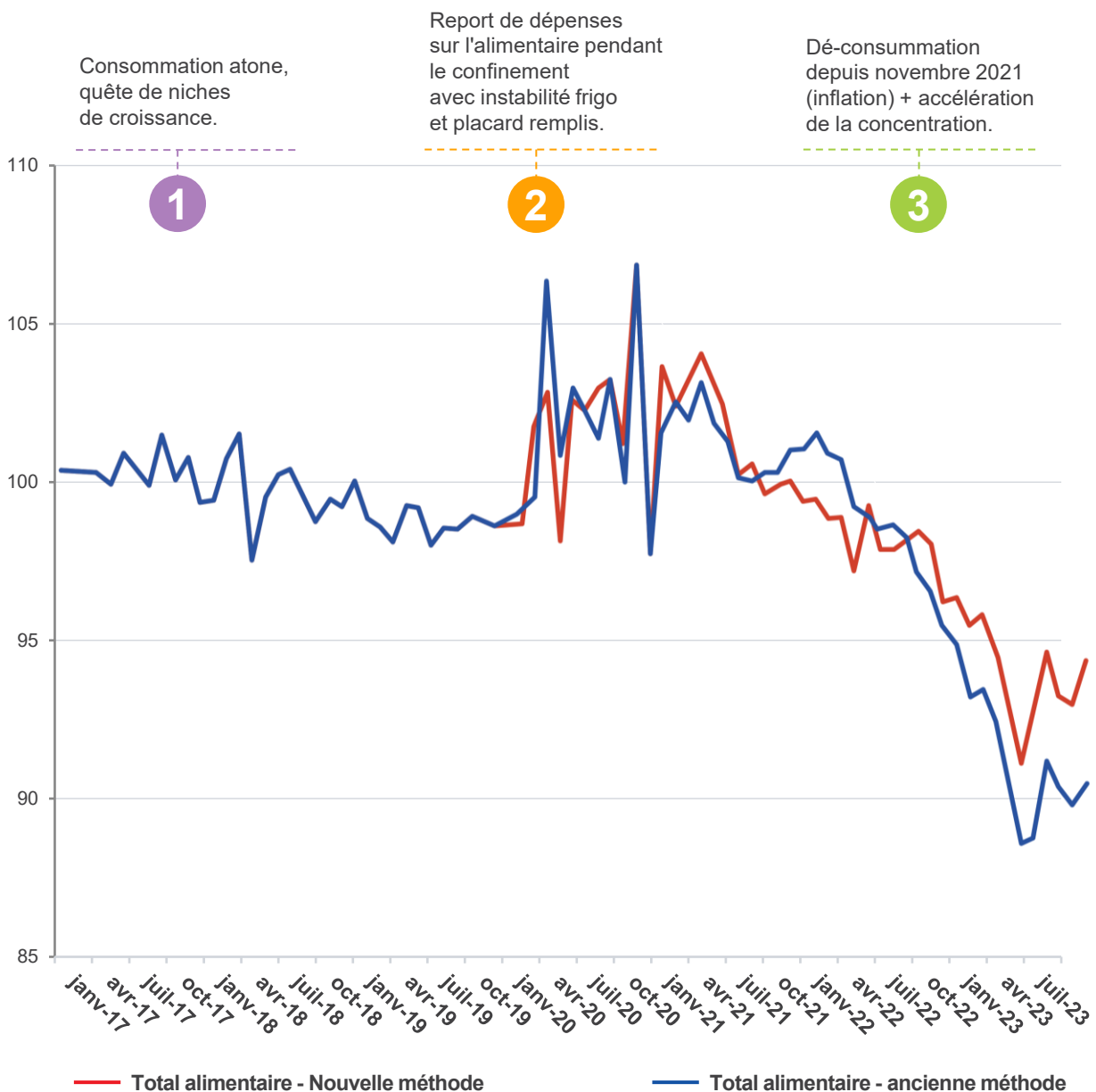
- Entre 2000 et 2020, le taux d'auto-provisionnement a chuté de 64,6 % à 50,8 % pour l'ensemble des fruits et légumes frais (source : Chambre d'agriculture France).
- 20% de la viande bovine et 30 à 40% du porc ou de la volaille consommés en France sont importés (source : Haut Conseil pour le Climat).

Cette déconsommation alimentaire impacte les grossistes alimentaires en produits frais.

Par exemple, sur le seul segment des fruits et légumes, secteur très présent sur les MIN/MIL, **la consommation en volumes a baissé de -13%**. Le Centre technique des fruits et légumes CTIF projettent **une baisse en volumes à venir de -15% d'ici 2035** (ou – 700 000 tonnes). Cette tendance pourrait donc **accentuer la concentration** du secteur du **commerce de gros** lié.

Évolution mensuelle de la consommation alimentaire totale :

une forme de déconsommation alimentaire depuis novembre 2021 très liée à l'inflation



Source : INSEE, 2025

Des recompositions démographiques, comportementales et économiques engendrent des mutations de l'environnement d'affaires des opérateurs présents sur les MIN/Marché de gros alimentaire .

Elles accélèrent la concentration du secteur, reconfigurent les aires de chalandises, font muter les types d'acheteurs et les demandes en produits et en services, transforment les métiers et les fonctions.

- 1** **Le déclin démographique**, le vieillissement dont des conséquences impliquant pour les opérateurs des portions plus petites, grammages réduits, conditionnements individuels ; une attention accrue à l'ergonomie des emballages (facilité d'ouverture, lisibilité) ; une montée en puissance des produits à forte valeur d'usage (nutrition santé, praticité)
- 2** **La littoralisation et périurbanisation** conduit à une recomposition des marchés et des aires de chalandises, des formats, des clients acheteurs sur les MIN/Marché de gros alimentaire . On observe le recul relatif des hypermarchés de grande taille ; l'essor des formats de proximité et spécialisés (multi-frais, spécialistes) ; le développement de nouvelles alliances entre Enseignes pour mutualiser les coûts logistiques et capter ces nouveaux bassins.
- 3** **La diversification de la population active et ses origines conduit à des nouveaux moteurs de demande** : la diversification des assortiments (produits du monde, nouvelles habitudes culinaires) ; le développement de segments spécifiques (communautaire, végétarien, cuisines régionales ou internationales) ; l'adaptation des circuits de distribution à des clientèles plus segmentées (cf. formats spécialistes)
- 4** **La reconfiguration des foyers**, conduit à la diversification des assortiments (produits du monde, nouvelles habitudes culinaires) ; au développement de segments spécifiques (communautaire, végétarien, cuisines régionales ou internationales) ; à l'adaptation des circuits de distribution à des clientèles plus segmentées (cf. formats spécialistes)
- 5** **La disparité accrue des pouvoirs d'achat** explique la montée du discount et des arbitrages prix ; et parallèlement, le maintien d'une demande premium (bio, local, qualité).



On cuisine moins

- Plus d'actifs occupés, moins de temps = quête de praticité, de cuisine d'assemblage, de plats préparés.
- La matière première agricole (frais brut) perd de sa centralité ...
- Le service et l'aval captent la valeur.

Ex : Les consommateurs délèguent : la cuisine d'assemblage, le « prêt à manger », la livraison s'imposent.



La France vieillit

- Moins d'activités, moins de calories, mais des enjeux santé.
- Baisse inexorable des grammages.
- Évolutions des recettes.
- Adaptation nécessaire de la production et de la transformation.

Ex : Plus de 50% des produits frais sont consommés par les plus de 60ans. Les jeunes, les ménages avec enfants restent sous consommateurs de produits frais.



La famille n'est plus la norme

- 70% des ménages vont de 1 à 2 personnes, particulièrement en zone urbaine.
- ... pourtant l'offre est toujours pensée pour les familles en termes de conditionnement (réduction des portions).
- Format inadapté = gaspillage + valeur détruite.
- ... besoin de conquête de plus de ménages pour une même activité.

Ex : Individualisation des comportements, « démoyennisation » de la société, « polarisation » (ex : discount vs premium).



On ne mange plus à table

- De nouvelles occasions de consommation se sont développées : on mange debout, en marchant, dans le train.
- Les « parts d'estomac » n'augmentent pas : elles glissent entre les formats de distribution (domicile vers Hors domicile, hypermarché vers formats plus petits).
- On passe les repas sur nos écrans.
- Les goûts, les textures, les formats se transforment pour répondre à ces modes de consommation.

Ex : Le repas est sorti de table et du domicile. C'est la fin du « repas à la française ».



Le produit n'est plus la valeur

La qualité ne suffit plus :

- La marque,
- L'imaginaire,
- Le moment et l'usage,
- Le rapport prix – bénéfice.

Ex : La valeur est dans « l'expérience client »



1.3 Dans ce contexte et suivant ces projections, dans quel écosystème économique les MIN/MIL doivent-ils s'inscrire et coopérer ?



Les circuits courts et la montée en puissance des réseaux structurés pour fournir en « produits locaux » invitent à **revoir la notion historique de « carreau des producteurs des MIN »**

25% des exploitations en circuits courts en 2020 vs. 18% en 2010. En 2025, les marques locales des TPE/PME agroalimentaires réalisant 50% de leur CA dans leur région représentaient 2,9% du CA des Produits de grande consommation frais libre-service (PGC-FSL) au sein des grandes enseignes alimentaires, chiffres portés de 5% à 8,6% en Bretagne, Alsace, Jura et Pays basque (source : circana) pour deux raisons ; identité forte, tissu d'IAA bien connecté avec la production agricole.

L'attrait des consommateurs pour les produits alimentaires locaux demeure profondément ancré.

Toutefois, sous l'effet des contraintes croissantes sur le pouvoir d'achat, les circuits courts connaissent une recombinaison notable. Les offres locales proposées par la grande distribution prennent progressivement le dessus, au détriment de la vente directe à la ferme, des réseaux AMAP, des magasins de producteurs ainsi que des formats alternatifs tels que les supermarchés coopératifs et participatifs, les halles gourmandes ou encore les plateformes dédiées aux circuits courts.

Les produits locaux et régionaux continuent de répondre aux attentes de consommateurs attentifs à la qualité, à la traçabilité et à l'authenticité. Leur consommation traduit également un engagement : soutien direct aux agriculteurs et aux artisans, préservation des savoir-faire territoriaux, contribution à la souveraineté alimentaire et dynamisation de l'économie locale. Les préoccupations environnementales, notamment la limitation des distances de transport, renforcent cet intérêt. Néanmoins, la question de la compétitivité reste déterminante.

GMS, multi-frais, formats spécialistes mais aussi distribution alternative, boulangerie et snacking, E-commerçant, liens avec les IAA reconfigurent la clientèle des MIN/Marché de gros alimentaire et transforme le lien avec l'amont agricole dont le « carreau des producteurs » affichent des dynamiques variables par MIN/Marché de gros alimentaire.

Définition et rayon : une conception variée des circuits courts entre 50 km et 200 km selon les Enseignes alimentaires

Circuit court

On qualifie généralement de circuit court ou circuit de commercialisation « le circuit de distribution dans lequel intervient au maximum un intermédiaire entre le producteur et le consommateur »

(source : Ministère de l'Agriculture, définition de 2009).

Une autre définition officielle existe en lien avec les programmes européens de cofinancement des politiques agricoles : « un circuit d'approvisionnement impliquant un nombre limité d'opérateurs économiques, engagés dans la coopération, le développement économique local et des relations géographiques et sociales étroites entre les producteurs, les transformateurs et les consommateurs »

»
(source : Lignes directrices concernant les aides d'État dans les secteurs agricole et forestier et dans les zones rurales).

Produits locaux

La définition des « produits locaux » varie par ailleurs selon les Enseignes alimentaires : un trait commun demeure la « distance » avec la notion d'aire départementale, ou un rayon plus large de 150 à 200 km tandis que d'autres stipule 50Km autour du magasin.

25% des exploitations pratiquent les circuits courts, avec comme 1er mode de vente la vente à la ferme, puis la vente aux commerçants, tandis que le « carreau des producteurs » des MIN lui baisse structurellement

En 2020, la vente en circuit court concerne presque 25% des exploitations de France métropolitaine et plus de 50% des exploitations conduites en bio. La vente à la ferme domine avec près de 2/3 des exploitations en circuits courts ; suivi de la vente directe à commerçant (32%), la vente sur les marchés (26%), la vente directe aux restaurants traditionnels (18%). La restauration collective est encore en devenir avec 5% des exploitations en circuits courts orientés vers ce débouché, contre 15% en direct avec une grande surface alimentaire et 9% via une plateforme de E-commerce.

Un nouveau rapport de force entre Enseignes alimentaires (GMS et Multi-frais) et vente directe reconfigurant les clients finaux à capter par les MIN/MIR/Marché de gros alimentaire

Les différences de prix entraînent également un déplacement de la demande au sein même des circuits courts. On observe un basculement progressif de la vente directe — du producteur au consommateur (vente à la ferme, AMAP, casiers, etc.) — vers des formes de distribution indirectes qui restent des circuits courts dès lors qu'elles n'impliquent qu'un seul intermédiaire

Dans cette seconde catégorie, la demande se concentre de plus en plus sur les réseaux les plus structurés, capables de proposer des volumes suffisants et des prix plus accessibles :

- les Enseignes de la grande distribution (telles que E.Leclerc ou Carrefour), et leurs marques de distributeurs MDD régionales
- les réseaux spécialisés multi-frais (comme Grand Frais ou Mangeons Frais) et l'essor de leurs savoir-faire en matière de gestion des produits frais traditionnels
- les enseignes bio (à l'image de Biocoop ou La Vie Claire) où le « local » est indissociable du « bio »

Tous renforcent leurs dispositifs d'approvisionnement local en lien direct avec les producteurs. Elles intensifient parallèlement leur communication sur l'origine des produits, consolidant ainsi leur position sur ce segment.

Des modèles alternatifs d'accès aux produits locaux en quête d'équilibre économique : les supermarchés coopératifs, les halles gourmandes, les plateformes numériques

Les formats alternatifs de distribution du local — supermarchés coopératifs et participatifs, halles gourmandes ou plateformes numériques — rencontrent des difficultés à atteindre un modèle économique durable.

Portées par des initiatives citoyennes ou entrepreneuriales, ces structures séduisent par leur promesse de transparence et de proximité entre producteurs et consommateurs. Toutefois, leur équilibre reste fragile, en raison de marges limitées, d'un recours important à l'engagement bénévole, de charges fixes élevées (notamment immobilières) et de coûts logistiques significatifs.

Les halles gourmandes, en forte croissance dans les grandes agglomérations, se positionnent essentiellement sur un segment haut de gamme.

Les supermarchés coopératifs et participatifs, à l'instar de La Louve, peinent à atteindre et à maintenir le niveau d'implication nécessaire de leurs adhérents pour assurer leur viabilité.

De leur côté, les plateformes numériques éprouvent des difficultés à fidéliser durablement les consommateurs.

Enfin, certains acteurs historiques du secteur illustrent ces tensions. Longtemps pionnière des circuits courts, La Ruche qui dit Oui ! a été fortement impactée par la normalisation post-crise sanitaire et la période d'hyperinflation.



Intermédiaires du « stade gros » : une typologie des opérateurs pour mieux comprendre le secteur : grossistes de carreau, grossistes à service complet, et « coopérative » de grossistes, Cash & carry, logisticiens intégrateurs

Les historiques usagers-locataires des MIN/MIL mutent, se recomposent. Ces modèles ne s'opposent pas: ils coexistent et tendent à s'hybrider. Un grossiste de carreau peut développer de la livraison ; un cash & carry peut proposer du digital ; un logisticien peut remonter vers l'offre produit. L'enjeu pour les MIN/MIL est d'attirer et de combiner ces opérateurs et ces modèles sur le site pour rester compétitif dans un système alimentaire en recomposition.

Un grossiste à service complet

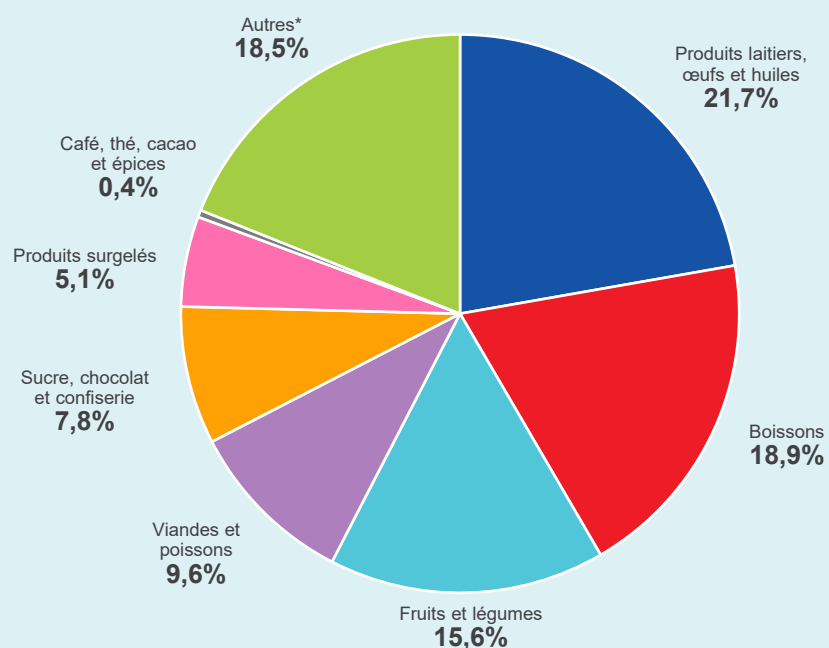
(ex : Pomona, Transgourmet, Cysco, France Boisson, Pro à pro etc...) propose, en plus de la vente de produits, un ensemble de services associés : prise de commande (téléphone, digital), préparation, livraison ; et parfois la transformation (découpe, conditionnement). Ils peuvent être installés sur des MIN/marché de gros souvent dans des locaux à quais, ou hors MIN dans leurs locaux. Il se caractérise par un relation commerciale suivie, un catalogue structuré, une logistique intégrée. Son modèle est lui basé sur la valeur de services.

Un grossiste de carreau

est un opérateur historiquement installé sur un marché de gros (souvent un MIN) qui vend ses produits directement sur place, à partir d'un stand ou d'un emplacement appelé « carreau ».Caractéristiques clés sa vente s'effectue en présentiel (clients qui se déplacent) avec produits visibles, un choix immédiat, des transactions rapides souvent de nuit à tôt le matin. La clientèle est généralement constituée de restaurateurs, détaillants, forains revendeurs sur marchés (représentant eux 12% des volumes de fruits et légumes finaux).

Leur modèle est fondé sur le flux physique et la rencontre directe offre/demande.

Les gammes de produits en valeurs





Intermédiaires du « stade gros » : une typologie des opérateurs pour mieux comprendre le secteur : grossistes de carreau, grossistes à service complet, et « coopérative » de grossistes, Cash & carry, logisticiens intégrateurs

Une coopérative de grossistes

(ex : Vivalya, etc..) est une organisation dans laquelle plusieurs grossistes indépendants se regroupent pour mutualiser : les achats la logistique parfois la commercialisation ou le marketing. L'objectif est de gagner en puissance d'achat, réduire les coûts, sécuriser les approvisionnements.

Leur logique économique réside sur un modèle de coopération horizontale face à la concentration du marché.

Un logisticien intégrateur

(ex : Stef, Id Logistic, etc...) est un acteur qui prend en charge tout ou partie de la chaîne logistique pour le compte de ses clients : transport, stockage, préparation de commandes, distribution (souvent dernier kilomètre). Il a donc pour caractéristique une vision globale de la supply chain (flux d'informations, flux financiers, flux physiques). Il est dans un rôle d'optimisation des flux, de mutualisation multi-clients.

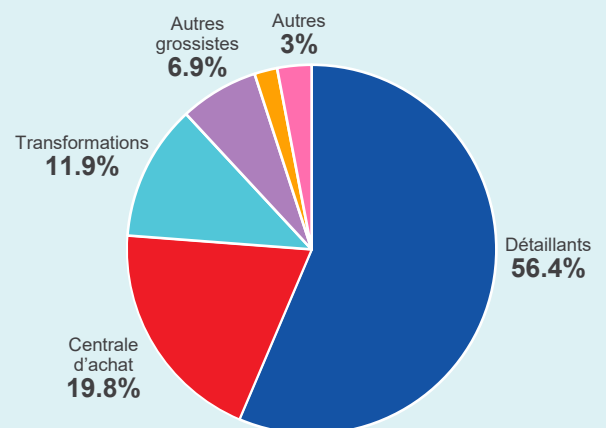
Son modèle est fondé sur la performance logistique et la massification des flux. Certains remontent vers le métier de grossistes (ex ; actualité de Stef avec Califrais) et se digitalisent.

Le cash & carry

(ex : Métro, Promocash, etc..) est un modèle de distribution où les clients professionnels se déplacent en magasin, choisissent leurs produits en libre-service, paient immédiatement, et emportent eux-mêmes la marchandise.

Leurs caractéristiques résident dans un assortiment large, un accès réservé aux professionnels (avec carte dédiée). Ils évoluent récemment vers la digitalisation et une clientèle ainsi devenue « omnicanale » (physique et digitale), ainsi que vers le 100% livraisons. Leur clientèle est de plus en plus variée avec une forte part des cafés, hôtellerie, restauration (CHR).

Clients intérieurs du commerce de gros alimentaire

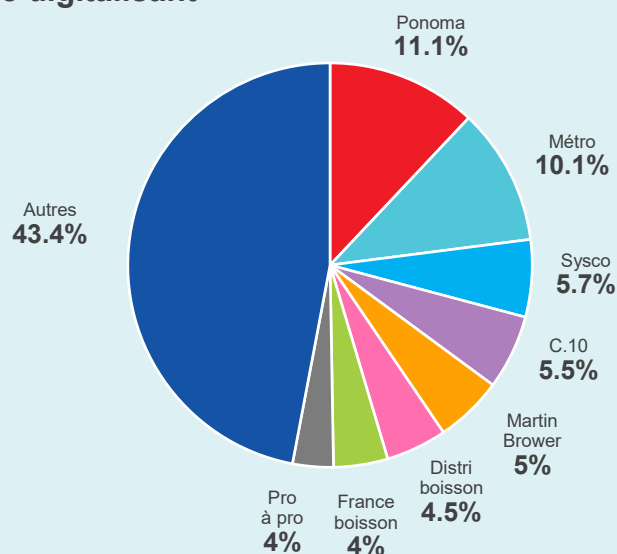


Source : INSEE - 2024

NB : le glissement des parts d'estomacs entre les formats et la baisse de la consommation en volume (ex : fruits et légumes = -13% depuis 2019 source CTIFL) impactent les grossistes et donc les MIN/MIL.

Le top 20 grossistes à services complets (grossistes livrant) et Cash & carry **représente 28 Mds** d'euros de CA, tandis que **les grossistes indépendants représentent eux 9,4 Mds** d'euros (Source Zepros 2025). A titre comparatif de repères Rungis représente 14Mds d'euros de CA déclarés par les opérateurs.

Les LEADERS de la fourniture du secteur Café/Hôtellerie/Restauration (CHR) en parts de marchés (en valeurs) : des acteurs dominants livrant et des Cash & Carry se digitalisant



Source : Presse économique spécialisée Zepros - 2025

On observe les dynamiques économiques suivantes :



L'évolution de l'offre :

- par le développement des gammes à destination des boulangeries,
- par des marques propres,
- par des services.

Exemples indicatifs non exhaustifs : Sysco, Pomona, Even Distribution, Metro.



Le développement du e-commerce :

par le lancement de sites et d'applications marchands, par le déploiement de marketplaces. Exemples indicatifs non exhaustifs : Rungis Market, Metro Marketplace.



Le renforcement des capacités logistiques :

par la construction et les mises en services d'entrepôts ; l'essor des démarches RSE visant l'approvisionnement local, décarbonations des entrepôts flottes de véhicules.

Exemples indicatifs non exhaustifs : :STEF.



Le E-commerce alimentaire : le client devient « omnicanal » physique et digital. Le E-commerce BtoB est encore « en devenir ». **Une opportunité d'opérateurs et de services digitaux pour les MIN/MIR/MIL**

Le e-commerce alimentaire (BtoC et BtoB) s'inscrit dans une transformation structurelle des chaînes de valeur, portée par la digitalisation des échanges et l'essor des plateformes dont les marketplaces.

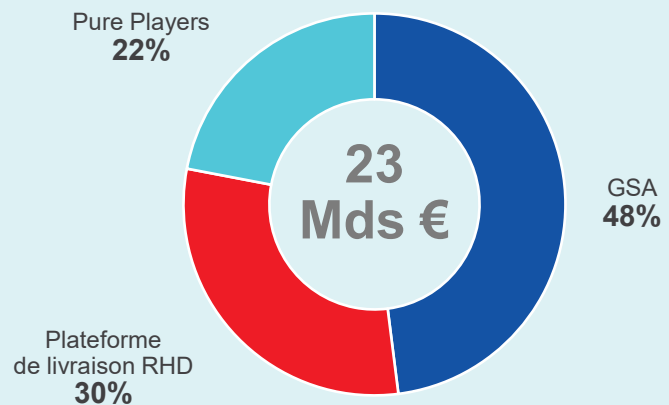
Ce mouvement opère un basculement d'un modèle fondé sur des infrastructures physiques – dont les MIN – vers un modèle « phygital » (physique et digital) combinant intermédiation numérique et logistique intégrée. Les plateformes captent désormais la relation commerciale, la donnée et une part croissante de la valeur.

Le E-commerce alimentaire BtoC représente 9% de parts de marché soit 3 fois les circuits courts. Sa croissance s'effectue par « transfert » des formats « physiques » au digital.

Le E-commerce alimentaire BtoC (part de marché 2025)

68 % de la croissance de l'e-commerce alimentaire s'explique par un phénomène de cannibalisation.

Les principales victimes sont les hypermarchés, suivis des supermarchés.



Pure Players = Amazon etc...

Source : Dauvers, Circana

- **Le Drive domine pour la GMS tandis que la livraison à domicile est difficilement rentable et pose le défi logistique du « dernier km »**

Le marché du E-commerce alimentaire BtoC atteint 23 Md€ en 2025, soit 9 % du marché alimentaire (en comparaison les circuits courts environ 3%),. 3 circuits sont présents pour le E-commerce :

1. Celui par les GMS 48% (dont 90% via ses « Drive ») et 10% en livraison)
2. Les plateformes de livraison à domicile pour la restauration et les produits de grande consommation 30%,

3. Les plateformes en lignes spécialisées (22%).

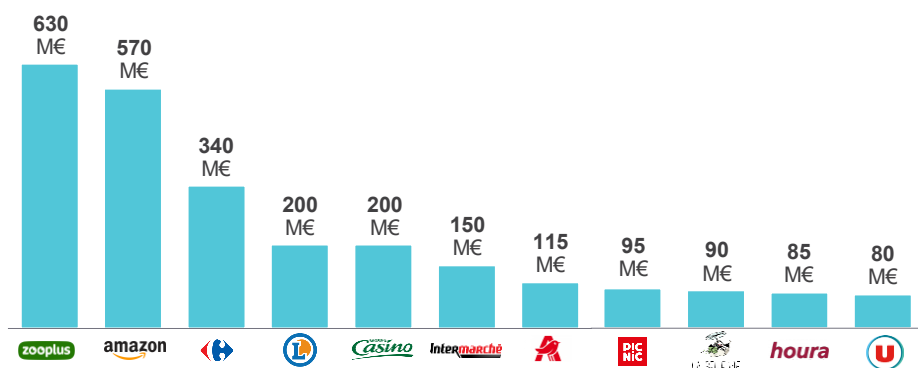
La marge brute de l'e-commerce alimentaire oscille entre 1,5 et 4 % en deçà des 5 à 7 % réalisés en magasin physique. Le coût du dernier kilomètre représente à lui seul 41 % des dépenses logistiques, ce qui grève durablement la rentabilité malgré la croissance des volumes de livraison (à la différence du Drive où le client vient lui chercher ses courses).



En moyenne, le distributeur exige un montant minimum de commande de 60 euros. Ses frais de livraison varient ensuite de 4,90 euros à 8,90 euros, selon la taille du panier.

La livraison à domicile a connu son essor de 2020 à 2022, période où les opérateurs se sont d'ailleurs concentrés.

Livraison à domicile, CA 2024 sur un périmètre PGC + frais + frais trad



Source : Dauvers, CIRCANA, worlpanel - 2025

En y intégrant le **pet-Food**, le marché de la Livraison à domicile LAD **atteint 2,55 milliards d'euros en 2024**. Il est solidement tenu par « Zooplus » et « Amazon » (pour son activité en propre, hors vente de tiers). Derrière, **Carrefour** mène le bal **des acteurs classiques de la grande consommation**, mais **grâce à son partenariat avec Uber Eats**. La plateforme de livraison a réalisé environ 300 M€ de ventes PGC l'an dernier, dont la moitié avec Carrefour (le chiffre d'Uber Eats est ici ventilé selon les enseignes).

La distribution se repose de plus en plus sur les services de livraison de courses d'Uber Eats (en lien avec Carrefour) et Deliveroo, les vrais maîtres de la LAD grâce à leur activité de livraison de repas.

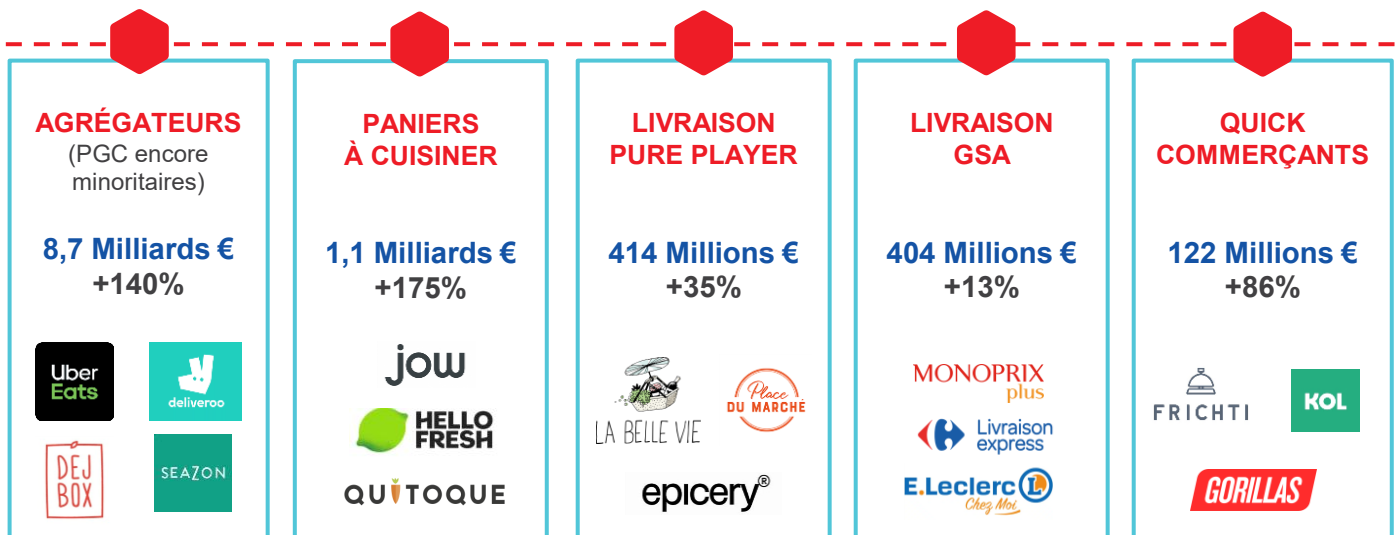


Des problématiques de rentabilité des livraisons à domicile se cherchant encore autour de 3 stratégies:

1. Celle des professionnels de la livraison express : beaucoup d'enseignes travaillent avec des marketplaces, Uber Eats et Deliveroo en tête, auxquelles elles versent des commissions. Franprix recourt aussi aux vélos cargos de Stuart. Comme Epicery, qui fait appel à Chronopost et à des flottes de coursiers en autoentrepreneurs.
2. Celle des spécialistes de la livraison collaborative : certaines GMS (ex : Intermarché) optent pour la livraison collaborative, en recourant à des applis comme Shopopop. Des particuliers et des employés en dehors de leurs horaires livrent les courses aux clients.
3. Celle des « pure players » (=sans magasin physique) ne reposant que sur la LAD : la grande distribution est concurrencée par des pure players, comme La Belle Vie et Picnic (cf. dossier annexé à la présente note). Le premier assure avoir trouvé la rentabilité depuis mai 2023, et a racheté Frichti en septembre. Le second ne l'est pas encore mais vient de réaliser une énorme levée de fonds pour se renforcer.

Si E.leclerc domine le E-commerce alimentaire BtoC Via le Drive, Carrefour lui domine la livraison à domicile via l'association avec Uber Eats.

Illustration d'opérateurs de la livraison à domicile



Dépenses et évolution des dépenses vs A-1, CAM P10, Total France source IRI 360° (sauf LAD GSA source IRA Liquid Data)



Zoom sur le E-commerce BtoB avec les « marketplaces »

Les trois acteurs clés d'une marketplace



L'opérateur de la marketplace : il est l'acteur central qui conçoit, gère et anime la plateforme. L'opérateur de la marketplace n'assume généralement ni le stock ni la propriété des produits. Il fournit un cadre technique, commercial et parfois logistique, et se rémunère via des commissions sur les ventes ou des abonnements.



Les vendeurs (ou offreurs) :

ils sont des entreprises tierces (producteurs, grossistes, industriels, distributeurs) qui utilisent la marketplace pour commercialiser leurs produits.



Les partenaires (écosystème de services) :

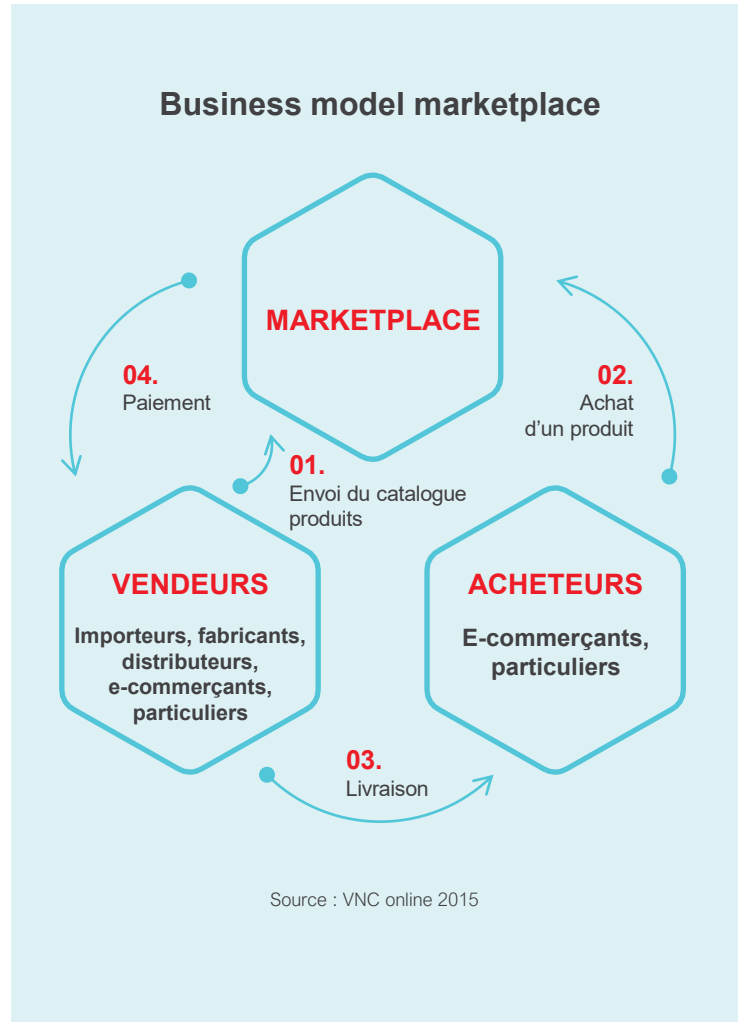
les partenaires regroupent l'ensemble des acteurs qui contribuent au bon fonctionnement de la marketplace. On retrouve par exemple :

- Les prestataires logistiques (transport, stockage, chaîne du froid).
- Les solutions de paiement.
- Les outils de gestion des flux et des stocks.
- Les services de conformité réglementaire et fiscale.
- Les solutions DATA et marketing.

La marketplace constitue pour le MIN un levier de repositionnement en plateforme territoriale, mais impose de maîtriser (ou de disposer de la solution clé en main) la donnée, la gouvernance et la logistique pour éviter une perte de contrôle économique et stratégique.

La digitalisation via une logique de marketplace permet au MIN de retrouver un rôle central d'intermédiation, d'élargir sa zone de chalandise et de créer de nouvelles sources de revenus, tout en valorisant ses atouts structurels, notamment logistiques et territoriaux.

Elle engage une mutation profonde vers un modèle de plateforme intégrée (commerciale, logistique et data), permettant d'optimiser les flux, de structurer les filières locales et d'améliorer la connaissance des marchés.



Marketplace BtoB

Des opportunités de locataires sur les MIN/MIL



Avantages pour les MIN/MIL

- Accélération de la transformation numérique du MIN (opérateurs, processus interne, communication, vente).
- Reprise du rôle d'intermédiation commerciale (plateforme territoriale).
- Extension de la zone de chalandise (clients BtoB élargis, export).
- Nouvelles sources de revenus (commissions, services numériques).
- Accès à la donnée (si plateforme maîtrisée) et meilleure connaissance des flux.
- Visibilité accrue des opérateurs, accès facilité au Marché.
- Opportunité de valoriser les fonctions logistiques du MIN (froid, massification, dernier km).
- Structuration et massification de l'offre locale (circuits courts digitalisés).
- Optimisation des flux grâce à la data et aux outils Numériques.

Inconvénients pour les MIN/MIL

- Risque de dépendance à des plateformes tierces si non maîtrisé.
- Intensification de la concurrence entre opérateurs du MIN.
- Pression sur les marges des opérateurs (commission \approx 15 % pouvant varier).
- Désintermédiation des grossistes traditionnels du MIN.
- Risque de contournement direct producteurs-clients via plateformes.
- Perte de la relation client si marketplace externe (client appartient à la plateforme).
- Complexification opérationnelle (gestion multi-acteurs, multi-canaux).
- Investissements lourds (technologie, compétences, gouvernance).
- Exigence accrue de performance logistique (rapidité, traçabilité, coûts).



Les parts de marchés entre « distributeurs finaux » se recomposent :

les spécialistes du frais gagnent, le secteur de la CHR est tiré par le snacking et la boulangerie tandis que la restauration traditionnelle est à la peine.

Le tout impacte les grossistes

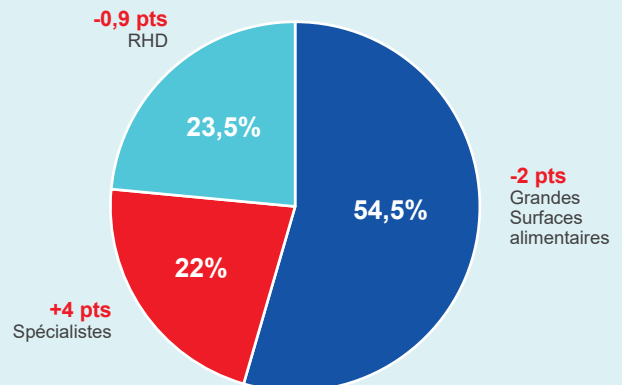
Le consommateur désormais fragmente ses courses entre les Enseignes.

Les produits frais pèsent lourd en grandes surfaces, très lourd même. Sur 125 milliards d'euros de ventes de produits de grande consommation, ils en concentrent **40 milliards soit près de 36 % de parts de marchés en moyenne pluriannuelle.**

Les spécialistes du frais s'imposent progressivement comme un pilier du commerce alimentaire. À mesure que ces acteurs gagnent en taille et en visibilité, ils redessinent en profondeur les arbitrages de consommation et fragilisent le modèle des enseignes généralistes. Leurs atouts tiennent notamment dans un positionnement clair (le frais), la maîtrise de la filière, l'organisation des achats, le conseil, l'exigence produits.

Répartition des parts de marchés alimentaires en 2025

Un glissement des « parts d'estomacs » post covid (2019 – 2025) entre les formats



*Spécialistes : Commerces indépendants, commerces spécialistes dont bio, multi-frais, surgelé.

NB : face à ces pertes de marchés de la GMS sur le frais alimentaire, certaines ont choisi tactiquement de s'allier avec les multi-frais Enseigne spécialiste du frais pour réattirer les consommateurs (ex : Carrefour et Groupe Marie Blachère).

La consommation de produits frais se transforme :

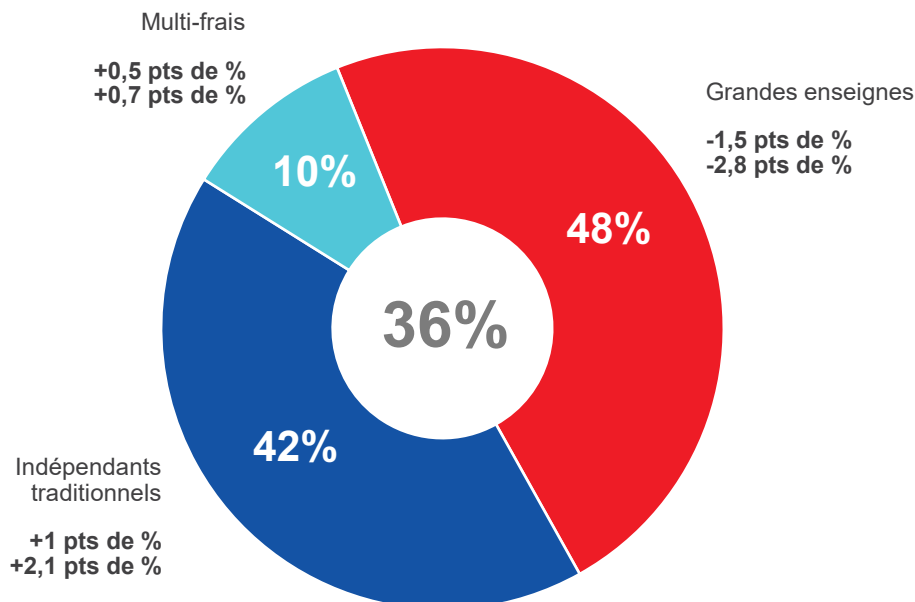
- **La consommation recule :** les Produits Frais Traditionnels (PFT), dont les achats reculent de 3,4% sur tous les circuits de distribution (univers généralistes, commerces traditionnels spécialisés dont les grandes surfaces de frais, les marchés et foires ; et les autres spécialisés comme les magasins bio)
- **Les séniors sont surconsommateurs :** ce sont des aliments qu'ils connaissent depuis l'enfance. Ils savent les préparer, les cuisiner. Ils ont plus de temps et un pouvoir d'achat plus élevé.
- **De manière structurelle, l'appétence pour la cuisine s'est érodée** suite au Covid. Tirillé entre présentiel et télétravail, les Français ont dû préparer plus de repas qu'avant. Gain de temps et praticité sont alors devenus les mots d'ordre, faisant **la part belle aux plats tout prêts, aux solutions faciles de la cuisine d'assemblage.**
- **La croissance s'effectue donc par glissements entre formats** (cf. graphique ci-après)



Les spécialistes du frais alimentaire gagnent des parts de marchés sur la GMS



Zoom sur le « frais traditionnel »
= 36% de part de marché



Un transfert de « parts d'estomacs »

Ce transfert de part d'estomac peut s'expliquer par :

- la baisse de la taille des ménages et le vieillissement, favorables à des formats de plus petites tailles que les grands Hypermarchés
- l'urbanisation de la société (cf. Proxi urbain) et la périurbanisation (glissement vers les formats « multi-frais »)
- l'externalisation des repas favorable à la RHD, instable par impact de l'inflation mais gagnants structurellement des parts de marché sur le « fait à la maison ».

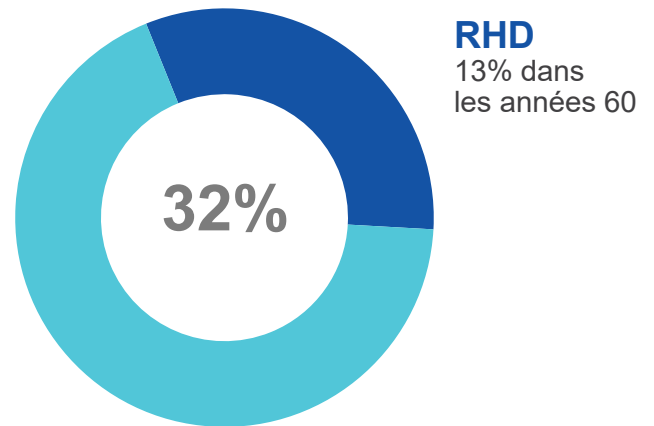
On observe que les GMS s'adaptent par des stratégies d'alliances avec les Multi-frais en leur confiant la gestion de leurs rayons (ex : Carrefour) et/ou en renouvelant le format de l'Enseigne (ex : Coopérative U).

Ces mutations impactent les types de clients acheteurs potentiels sur les MIN/MIR/MIL (cf. baisse des revendeurs de marché représentant par exemple moins de 10% des volumes de vente de fruits et légumes). Cela reconfigure le métier de grossiste, transforme sa clientèle, induit de nouveaux besoins de produits « pratiques » (cf. cuisine d'assemblage, fresh découpe etc..), appellent à plus de livraison etc...

Le secteur Café-Hôtellerie-Restaurant (CHR) : la restauration traditionnelle est à la peine, restauration rapide et boulangerie tire le marché de la RHD.

Le secteur CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) reste l'un des piliers de l'économie française et un acteur central du quotidien. Le secteur CHR regroupe environ **200 000 établissements** et emploie plus d'un **million de personnes**.

source : INSEE, UMIH.



Le secteur de la CHR fait face à des difficultés :

- **Pression sur les coûts et enjeux de rentabilité.** L'inflation persistante sur les matières premières, l'énergie et les loyers oblige les professionnels à repenser leur modèle économique.
- **Pénurie de main-d'œuvre et taux de rotation élevé** (65 % des salariés quittent leur emploi dans les deux premières années). La fidélisation des équipes et l'attractivité du secteur sont devenues des priorités absolues pour garantir la pérennité de l'activité. Mais ici les fournisseurs cash & carry s'adaptent aussi dans leurs offres en fournissant des éléments pour une « cuisine d'assemblage » (cf. **gamme « produits de Gains de temps » de Métro** par exemple).
- **Transformation digitale et organisationnelle.** L'intelligence artificielle (IA) s'impose désormais comme un outil stratégique : prédiction de la fréquentation et optimisation des stocks (solutions Fullsoon, Orbisk) ; réduction du gaspillage alimentaire grâce à l'analyse en temps réel ; automatisation de la gestion administrative et commerciale (factures, planification, campagnes marketing) ; personnalisation de l'expérience client via l'analyse des données.
- **Transition écologique.** Depuis janvier 2024, la collecte séparée des biodéchets est obligatoire pour tous les professionnels (loi AGECE). La lutte contre le plastique à usage unique s'intensifie et l'obtention de labels environnementaux (Clef Verte, Ecolabel européen) devient un critère de différenciation.
- **Nouvelles attentes des clients et diversification de l'offre.** Les clients recherchent : une expérience personnalisée et rapide ; une transparence sur l'origine des produits ; des engagements écologiques concrets ; des offres locales, végétariennes ou flexitariennes. Face à la pression sur le pouvoir d'achat, les concepts hybrides et économiques (cafés-boulangeries par exemple) se multiplient.



Conclusion

Des mutations sociétales, économiques, et technologiques qui impactent notamment les grossistes traditionnels des marchés de gros

1. SOCIÉTAL : mutation des attentes, renouvellement des usages professionnels

- Mutations démographique et socio-économiques impactant les comportements alimentaires et les pratiques d'achat : baisse de la population, baisse de la taille des ménages, urbanisation, « démoyennisation » des revenus, complexité des profils consommateurs finaux
- Transitions alimentaires profondes et injonctions contradictoires : montée des exigences en matière de santé, d'impact carbone, de proximité, de transparence, d'équité ; Mais aussi : quête de prix, baisse de la consommation du frais, hausse de la consommation des produits ultra-transformée, « fatigue alimentaire / labels » (cf. étude Obsco) et baisse des comportements « responsables »
- Épuisement RH dans les métiers supports du MIN : manque de producteurs, de salariés agroalimentaires, de logisticiens, manutentionnaires, livreurs, encadrants de quai... la dégradation du modèle RH classique pousse à l'automatisation ou à l'externalisation
- Fin du client « par défaut » : les restaurateurs, primeurs et métiers de bouche ne se déplacent plus « par habitude ». Ils attendent des offres calibrées, livrables, traçables, compatibles avec leurs outils digitaux
- Nouveaux profils d'usagers : émergence de nouveaux « intermédiaire du commerce de gros » et de restaurateurs plus engagés, d'artisans locaux en quête d'ateliers déportés, nouveaux acheteurs hyper-spécialisés (bio, circuits courts, halal, ultra-frais, zéro déchet). Ils recherchent des lieux logistiques mais aussi d'incubation/innovation, d'échange et de services propices à leurs parcours d'entreprises.

Un MIN/MIL voit son modèle d'usage profondément transformé par des attentes sociétales plus fragmentées (ex : discount vs premium) et contradictoires (cf. prix bas vs démarche de soutien au monde agricole), obligeant à proposer des offres plus segmentées, traçables et orientées « services » plutôt que fondées sur le seul flux physique. Une nouvelle typologie d'opérateurs et d'activités à accueillir sur les MIN/MIR/MIL en découle (exemple non exhaustif : activité de petite transformation, métiers de bouches, E-commerce).

S'agissant des structures exploitantes des MIN/MIR/MIL, la crise des ressources humaines et l'évolution des conditions de travail imposent une mutation des organisations (automatisation, mutualisation, amélioration de la QVT) pour maintenir l'attractivité et la continuité opérationnelle.

Enfin, l'émergence de nouveaux profils d'usagers, plus spécialisés et exigeants, repositionne le MIN comme un écosystème hybride intégrant logistique, services, innovation et accompagnement entrepreneurial.



Conclusion

2. ÉCONOMIQUE : entre concentration des positions dominantes, volatilité, une recomposition des chaînes de valeur est à l'œuvre

- Fragilisation de l'amont agricole (déprise dans certains bassins, vieillissement, atomisation de l'offre), baisse du « présentiel », émergence de nouveaux modèles et organisations hors commerce de gros internalisant cette fonction de négoce (cf. SCIC, etc..)
- Inflation structurelle (foncier, bâtiment, énergie, transport, consommation) : pression sur les coûts d'exploitation des MIN et de leurs usagers, obligeant à une efficacité opérationnelle renforcée (ex : personnel, énergie, GER, logistique, sécurité), déconsommation alimentaire induite par l'inflation
- Évolution du commerce de gros BtoB : moindre attractivité des métiers, concentration des grossistes, polarisation entre grandes centrales et micro-circuits, montée des logiques de précommande, digitalisation de l'achat BtoB, demandes finales de produits & services
- Quête de compétitivité agroalimentaire, besoin de relocalisation,
- Tension sur l'immobilier logistique et alimentaire : ZAN et sobriété/intégration à la ville, besoin de sites modulables,
- Recomposition des formats de distribution : glissements des parts d'estomac du « à domicile » au « hors domicile », et entre formats (GMS vers spécialistes), fragmentation des achats

Un MIN/MIL est confronté à une recomposition profonde de son amont agricole et de ses débouchés finaux par la transformation des circuits de distribution (développement de la RHD, des multi-frais). Besoin de sécurisation des approvisionnements agricoles, adaptations des grossistes aux nouveaux clients finaux distributeurs, nouvelles gammes de produits et de services qui en découlent.

La hausse structurelle des coûts (foncier, énergie, transport, exploitation) et la tension sur l'immobilier logistique, le besoin de chaîne alimentaire « plus courte » imposent un modèle plus intensif en performance, en mutualisation et en optimisation des ressources. Les MIN/MIR/MIL apportent ici des potentialités économiques, des solutions opérationnelles.

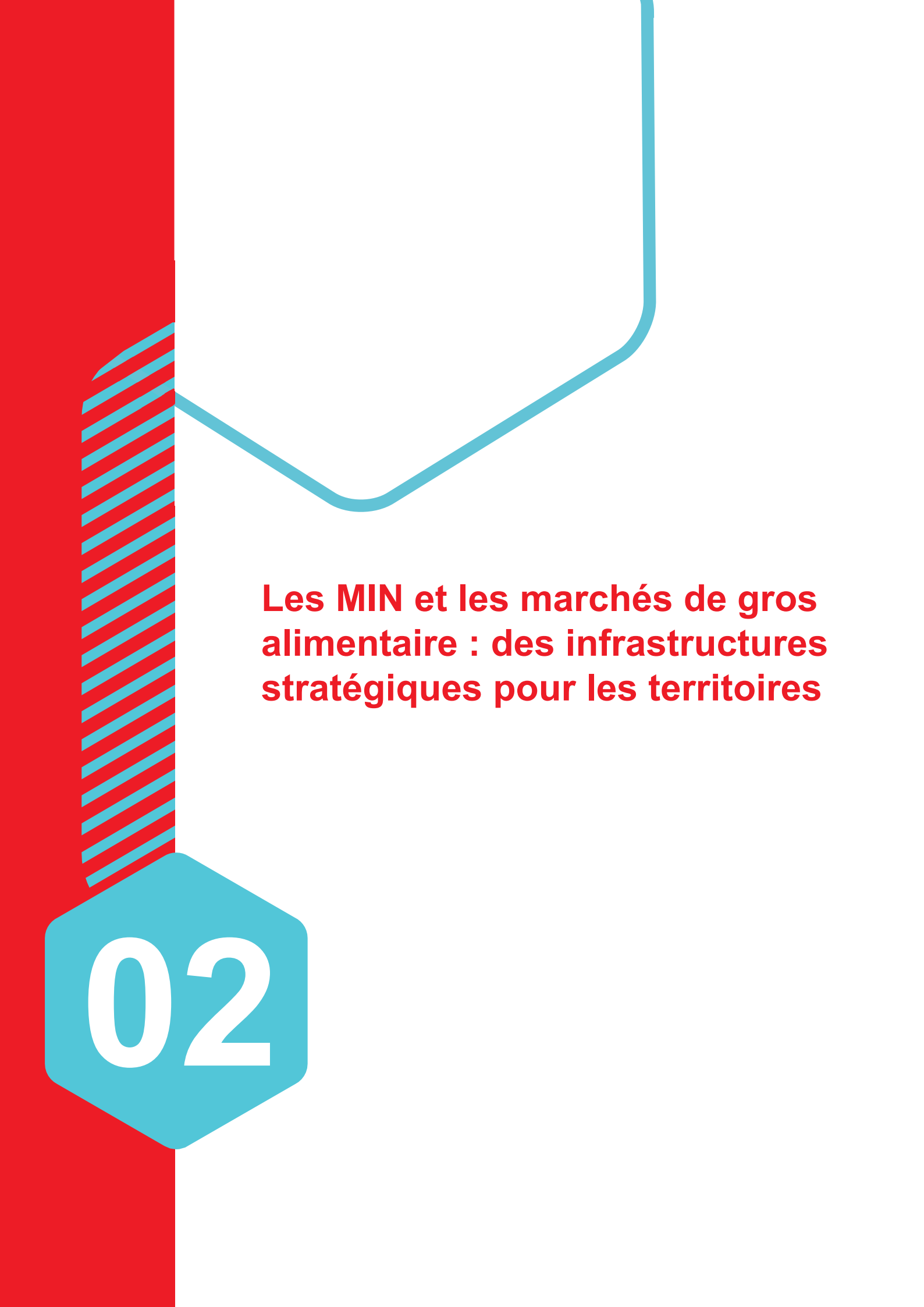
Enfin, la transformation des pratiques d'achat (digitalisation, précommande) et des modes de consommation (essor du hors domicile, des formats spécialistes) oblige le MIN à se repositionner comme plateforme de services agile, intégrée et à forte valeur ajoutée.

3. TECHNOLOGIQUE : rupture IA, digitalisation des flux, transition vers une logistique intelligente

- Place de marché digitale, e-logistique, blockchain alimentaire : intégrer des outils numériques (voire les mutualiser) pour rester compétitifs
- Décarbonation logistique : massification de la logistique de ramasse 1er km, développement de hubs urbains dernier km, production et partage d'énergie, cross-docking, cyclologistique,
- Maintenance prédictive, énergie pilotée, data industrielle : intégrer les technologies pour des sites intelligents capables de maîtriser leurs consommations, de piloter les flux et d'offrir des services sur-mesure à leurs clients.
- Saisir les opportunités de l'IA sur l'optimisation des flux et la prévision des approvisionnements et des déchets, sur la valorisation des données clients et l'expérience commerciale/relation clients, l'efficacité opérationnelle dans les pilotages des bâtiments,
- Cyberrisques sectoriels : nécessité de sécurisation numérique forte

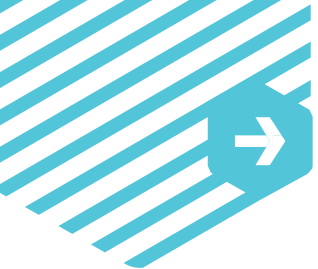
Un MIN/MIL doit se transformer en plateforme logistique intelligente, intégrant digitalisation, data et IA pour optimiser les flux, anticiper les approvisionnements et proposer des services à forte valeur ajoutée. La transition vers une logistique décarbonée et connectée

(hubs urbains, mutualisation, cyclologistique, pilotage énergétique) devient un levier structurant de compétitivité et d'ancrage territorial. Enfin, la probable future dépendance accrue aux systèmes numériques expose tout MIN/MIL à des cyber-risques, imposant des investissements renforcés en sécurisation et en gouvernance des données.



Les MIN et les marchés de gros alimentaire : des infrastructures stratégiques pour les territoires

02



2.1 Comment les MIN ont-ils évolué depuis leur création et quelles fonctions remplissent-ils aujourd'hui ?



Pourquoi les Marchés d'intérêt national ?

Historique et définitions successives

Sous la III^{ème} République, le législateur s'était intéressé au commerce de gros en denrées alimentaires et agricoles sous le seul angle de la capitale. La loi du 11 juin 1896 ne concernait en effet que les halles centrales de Paris alors que les marchés de gros en province relevaient des règlements municipaux.

Sous la IV^{ème} République c'est le Commissariat général du Plan qui pris le relais en élaborant une réforme visant à fondre l'ensemble de la réglementation française des marchés de produits alimentaires, que ce soit à Paris ou en province, au sein d'un cadre juridique unique. Un rapport relatif à la réorganisation de la commercialisation des fruits et légumes remis au président du Conseil au mois de juin 1953 servi de base au décret n° 53-959 du 30 septembre 1953 tendant à l'organisation d'un réseau de marchés d'intérêt national. L'exposé des motifs de ce décret indique notamment que « l'allègement des circuits de distribution est l'un des objectifs primordiaux que s'est fixé le Gouvernement » et qu' « une concentration sur des points judicieusement choisis près des lieux de production facilitera en outre la confrontation entre les offres des producteurs et les demandes présentées par les acheteurs, grossistes ou groupement de détaillants ».

Ces marchés répondaient donc avant tout à une préoccupation d'ordre économique, à savoir l'amélioration des circuits de distribution des produits alimentaires destinée à la formation de prix de référence tant pour les producteurs que pour les consommateurs.

Le décret n° 58-550 du 27 juin 1958, complétant le décret précité, dispose que le décret en Conseil d'Etat relatif à la création d'un MIN peut « instituer autour de ce marché un périmètre de protection comprenant tout ou partie des territoires d'une ou de plusieurs communes ou d'un ou de plusieurs départements »

Avant 2010, le code de commerce définit les MIN comme :

- « des services publics de gestion de marchés, dont l'accès est réservé aux producteurs et aux commerçants, qui contribuent à l'organisation et à la productivité des circuits de distribution des produits agricoles et alimentaires, à l'animation de la concurrence dans ces secteurs économiques et à la sécurité alimentaire des populations. »

Cette approche insistait alors sur leur fonction économique systémique, au service d'un marché structuré, efficient et transparent ; et sur la notion de « mise en concurrence ».

La loi de 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services redéfinit les Marchés d'intérêt national ainsi :

- « **Les marchés d'intérêt national sont des services publics de gestion de marchés offrant à des grossistes et à des producteurs des services de gestion collective adaptés aux caractéristiques de certains produits agricoles et alimentaires. Ils répondent à des objectifs d'aménagement du territoire, d'amélioration de la qualité environnementale et de sécurité alimentaire.** »

La loi de 2010 conserve le principe du service public, mais elle opère une forme de glissement :

- elle introduit la notion de services de gestion collective adaptés aux produits, soulignant la dimension sanitaire, fonctionnelle et logistique des MIN
- elle élargit les finalités à des enjeux d'aménagement du territoire, de qualité environnementale, et de sécurité alimentaire (cette dernière étant conservée mais moins centrale dans la formulation)
- elle ne mentionne plus explicitement la productivité des circuits ni l'animation de la concurrence, remplaçant la régulation économique (cf. contexte de libéralisation des services en Europe en 2010) par une logique de soutien territorial.



Des mutations au cours du temps

Les Marchés d'Intérêt National (MIN) constituent

- depuis l'après-guerre des infrastructures clés de l'approvisionnement alimentaire, héritage d'un État-providence centralisé.
- Pour évoluer, sous l'effet de la décentralisation, de la Métropolisation et de la dérégulation européenne (cf. Directive service des années 2010), vers des pôles alimentaires inscrits dans un contexte plus concurrentiel et territorialisé.

Parallèlement, le métier de grossiste a muté, bouleversé à la fois

- Par l'amont agricole qui s'est organisé : les coopératives, les organisations de producteurs.
- Par le secteur lui-même dont les grossistes à service complet, et les cash & carry,
- Par l'aval, et l'organisation des Grandes Enseignes alimentaires, leurs centrales d'achat, leurs entrepôts logistiques.

De l'Etat providence à la Décentralisation-métropolisation, voire la « dérégulation »

Les Marchés d'Intérêt National (MIN) occupent une place singulière dans l'économie alimentaire française historiquement liée à un interventionnisme d'Etat (cf. Etat providence, aménageur).

Historiquement, les MIN sont nés dans l'après-guerre, dans un contexte initial d'État-providence fort et interventionniste, afin de sécuriser l'approvisionnement alimentaire, réguler les prix et moderniser le commerce de gros. Pilotés initialement par l'État central, ils bénéficiaient d'investissements publics massifs et d'un cadre réglementaire protecteur, garantissant un maillage territorial équilibré.

Progressivement, à partir des années 1980, une Décentralisation a transféré leur gestion aux collectivités territoriales, souvent via des Sociétés d'Économie Mixte ou des concessions longues. Cette évolution a introduit davantage de diversité dans les modèles économiques, en fonction des priorités locales.

Parallèlement, le phénomène de métropolisation a renforcé le rôle des grandes agglomérations dans la gouvernance et le financement des MIN, accentuant les écarts entre sites situés dans des zones dynamiques et ceux implantés dans des territoires moins attractifs.

Dans les années 2010, la transposition en droit français de la Directive européenne sur les services a ouvert la voie à une dérégulation partielle : fin des périmètres de protection devenus « périmètre de références », les régimes d'autorisation et certaines restrictions historiques ont été allégés.

Le tout modifia les conditions de concurrence et élargissant les possibilités d'implantation pour d'autres formes de Marchés de gros de plus petites tailles, ou encore l'essor des Cash & Carry et pôle spécialisé sur la consommation hors domicile (CHR). Ce glissement, du contrôle étatique strict vers un cadre plus concurrentiel et localisé, a profondément influencé la structure financière et la stratégie des MIN. Les sites ont dû s'adapter à des logiques plus proches du marché « libéralisé », avec une moindre garantie de soutien public direct, tout en conservant leur mission d'intérêt général, mais dont la définition historique a évolué voire se cherche ou pour le moins évolue selon les orientations des Délégations de services publics ou contrats d'exploitations.



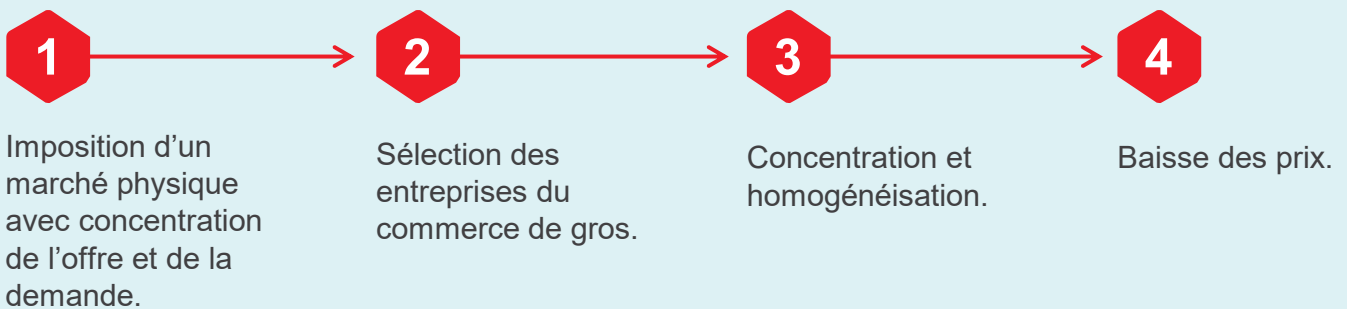
Une spécification géographique entre « plateformes de production-expédition » et « hubs de distribution métropolitains »

L'évolution du secteur agricole et des circuits de distribution a également façonné la géographie et la fonction des MIN. La concentration de la production dans certains bassins, l'essor de filières spécialisées (fruits et légumes, marée, viande, produits laitiers) et la professionnalisation logistique ont conduit à distinguer deux grands profils.

- **D'une part, les MIN « production-expédition »**, implantés au cœur des bassins agricoles du Sud-Est et du Sud-Ouest, assurent la collecte, le conditionnement et l'expédition massive de produits vers les marchés nationaux et européens.
- **D'autre part, les MIN « de distribution**, situés au cœur ou en périphérie des grandes agglomérations et réseaux métropolitains, fonctionnent comme des hubs d'approvisionnement pour les détaillants, restaurateurs et distributeurs urbains.

Cette dualité reflète non seulement les réalités économiques régionales, mais aussi les adaptations aux évolutions des flux commerciaux, de la consommation locale et des contraintes logistiques (dernier kilomètre, décarbonation). Cette distinction s'estompe désormais, les MIN jadis dit d'expédition se positionnant tout autant en plateformes régionales et interrégionales de distribution.

La théorie économique fondatrice des MIN (années 60)



La logique fondatrice des MIN est basée sur le regroupement de l'offre (grossistes et producteurs de carreaux) en une unité de lieu et de temps (le MIN) dans un souci de mise en concurrence et de faciliter d'accès aux clients. Celle-ci s'est voulue notamment être vecteur de dynamisme de l'activité de gros et de baisse des prix à la consommation de par cette concurrence favorisée par les MIN et marchés de gros.



Evolution des 5 fonctions historiques des MIN :

schéma de synthèse des **adaptations observées**

Les MIN démontrent désormais 5 évolutions majeures depuis leurs fondements :

1. D'un lieu physique d'échange à une plateforme servicielle hybride

Le MIN est historiquement un marché « de présence », c'est-à-dire de confrontation physique de l'offre et de la demande, de formation des prix, de transactions en gros sur site.

La désintermédiation partielle et digitalisation, le développement de l'e-commerce BtoB et de la précommande, l'attente de services (livraison, traçabilité, disponibilité) font désormais du MIN/MIL une plateforme hybride (physique + numérique) où la valeur se déplace du lieu vers le service.

3. Du Carreau à « l'Agora », du pavillon au « pôle », de la case à « la grappe d'entreprises »

La fonction historique du MIN est celle de concentration d'entreprises (grossistes, logisticiens), générant un effet d'agglomération économique et de baisse des prix.

La recherche d'« effets cluster », des alliances inter-sites, l'intégration de fonctions d'innovation (incubateurs, accélérateurs) et de parcours d'entreprise, la diversification des activités ont pour conséquence structurantes de faire que les MIN/MIL tendent à se positionner d'avantage comme un écosystème économique organisé en « pôle » (et non plus « pavillon ») en agora (et non plus « carreau »), en grappe (et non plus « case »).

5. D'un maillon de filière, d'une foncière-immobilière à un acteur d'ingénierie et de structuration

Le MIN par ses activités de négoce au stade de gros a exercé une fonction d'intermédiation dans les filières (mise en relation producteurs-acheteurs).

La fragilisation de l'amont agricole (et son internalisation parfois de la fonction de grossiste), la recherche de filières plus équitables et territorialisées, les nouvelles attentes contractuelles et organisationnelles ont pour conséquence structurante que les MIN/MIL deviennent des « tiers de confiance », un acteur d'ingénierie de filières, participant en consortium des relations économiques et accompagnant les opérateurs.

2. D'un outil de distribution à un hub logistique multi-échelles

Les MIN sont historiquement des plateformes d'expédition et de distribution, principalement en logique de flux entrants/sortants (massification amont, redistribution aval).

L'explosion du dernier kilomètre urbain, les nécessités environnementales (ZFE, décarbonation), la reconfiguration des flux (cross-docking, hubs urbains, circuits courts) ont pour conséquence structurante de faire que les MIN/MIL deviennent des nœuds logistiques du 1er (ramasse producteurs) et dernier km (livraison), avec une exigence forte d'optimisation/mutualisation et de décarbonation.

4. D'une offre standardisée à une segmentation fine, diversifiée, transformée, servicielle

L'autre fonction historique du MIN a été celle de l'offre alimentaire relativement standardisée, centrée sur le frais, répondant à des marchés homogènes.

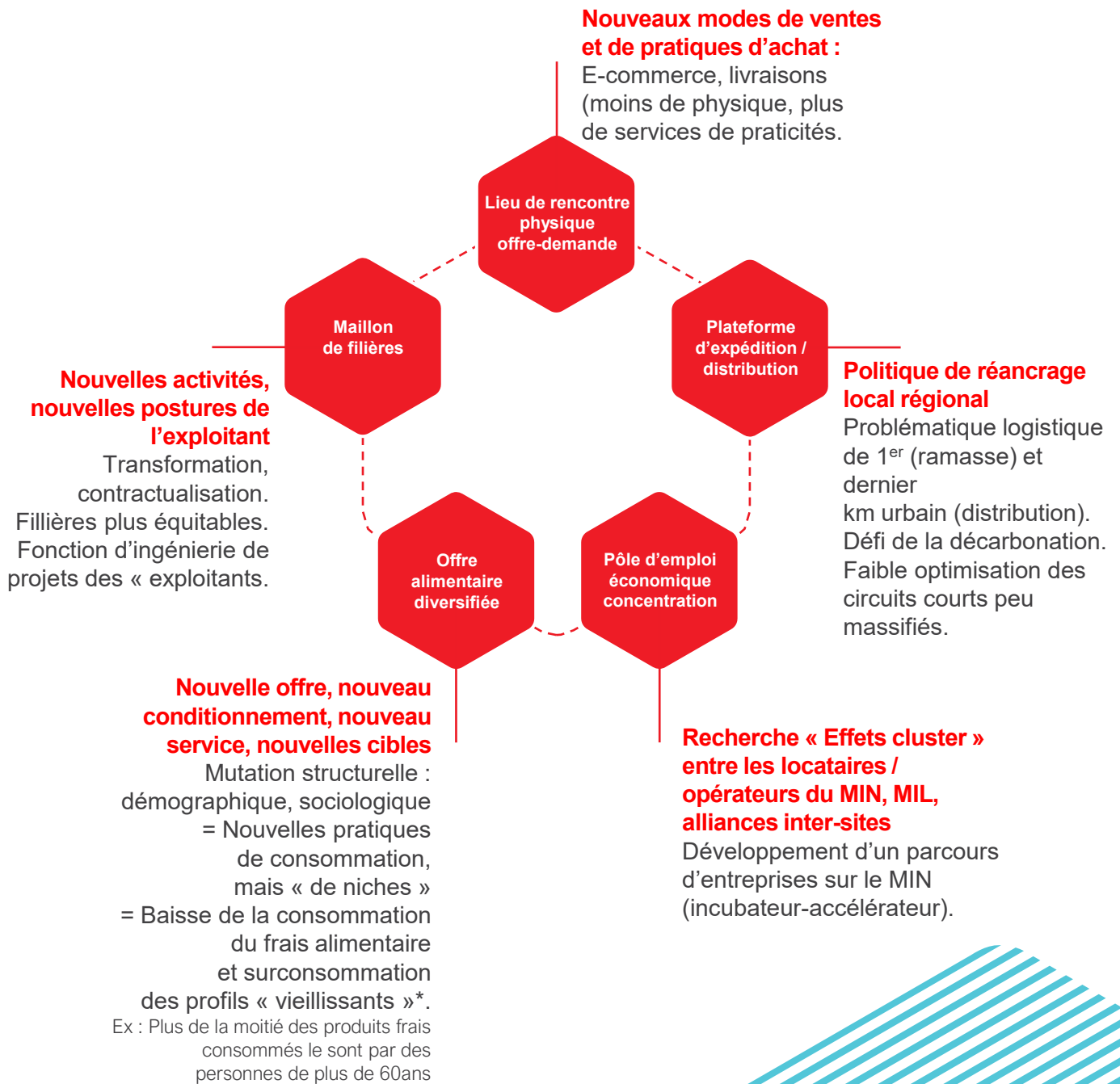
La fragmentation des comportements alimentaires, la montée des niches (bio, local, halal, ultra-frais...), la baisse structurelle de la consommation de produits frais, les mutations des attentes clients ont eu pour conséquence structurante d'imposer que le MIN/MIL doive gérer une complexité accrue de l'offre, avec des logiques de micro-marchés et de personnalisation, des services de transformation, de livraison, et de conseil.



Evolution des 5 fonctions historiques des MIN :

schéma de synthèse des **adaptations observées**

Evolution des 5 fonctions historiques des MIN : schéma de synthèse des adaptations observées



Fonction historique

Mutations observées



2.2 Les MIN/MIL apparaissent aujourd'hui comme des « polarités alimentaires » et des « sites d'excellence » ?



Quatre fonctions qui traduisent le changement de nature des MIN

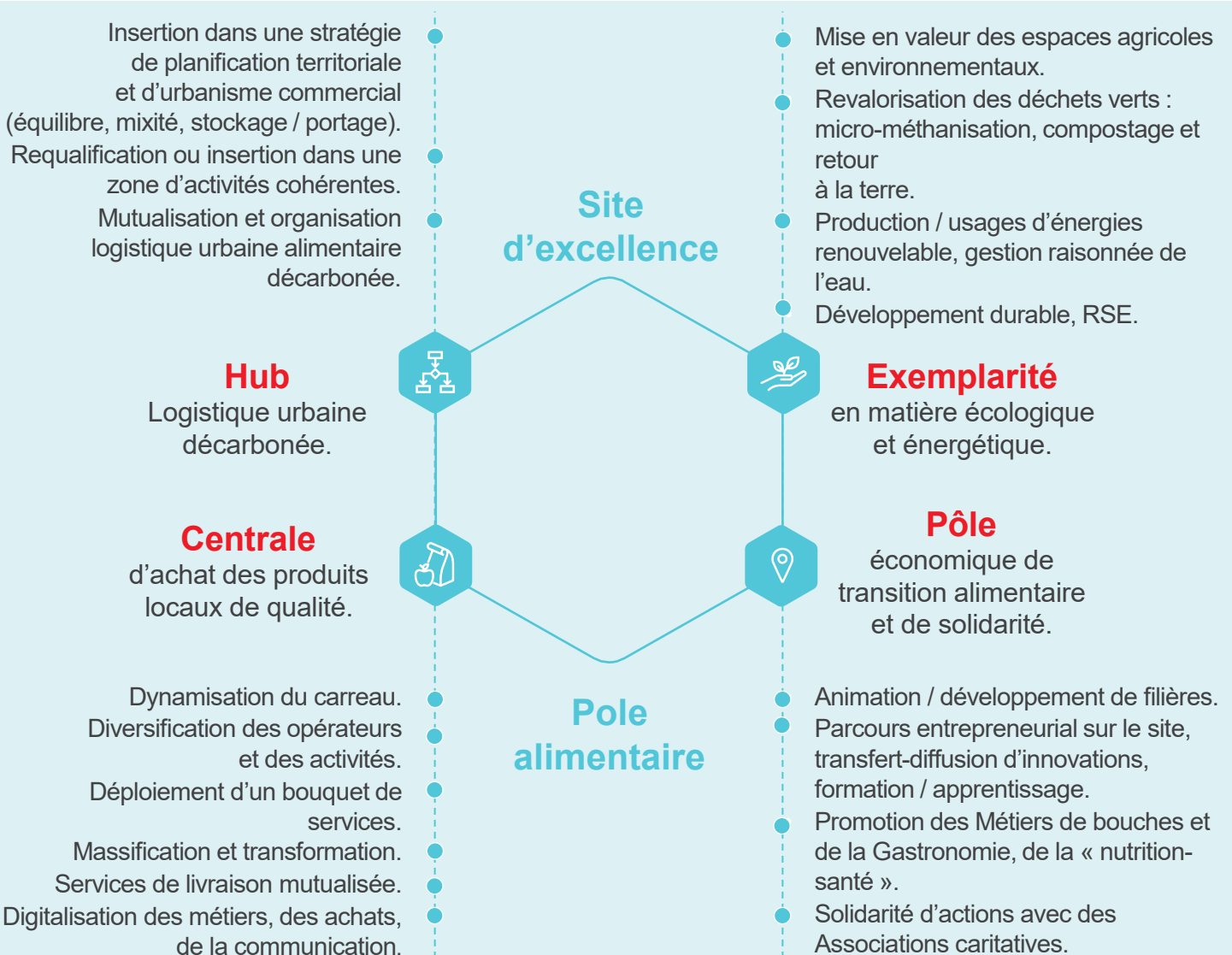
- **Économique** : passage d'un marché à une plateforme de services intégrés.
- **Logistique** : passage d'un site à un réseau intelligent.
- **Politique** : passage d'un équipement à un outil de souveraineté.
- **Environnementale** : passage d'un modèle intensif à un modèle régénératif.

Elles répondent simultanément aux six mutations :

1. instabilité et relocalisation (politique),
2. recomposition des chaînes de valeur (économique),
3. évolution des usages (sociétal),
4. rupture numérique (technologique),
5. exigence écologique (environnemental),
6. Transformation normative (légal).

Le MIN/Marché de gros alimentaire devient :

- un orchestrateur de flux alimentaires,
- un intégrateur de services économiques et numériques
- un levier de transition territoriale,
- un actif stratégique de résilience et de souveraineté.
- Sa performance ne se mesure plus uniquement en volumes échangés, mais en capacité à créer de la valeur pour son territoire.





2.3 Comment passer d'une organisation en « pavillons » à une structuration en « pôles d'activités complémentaires », capables de créer des synergies économiques, logistiques et servicielle à l'échelle du MIN/Marché de gros alimentaire ?

Le passage d'une logique de pavillons historiques sectorisés à une organisation en pôles d'activités complémentaires constitue une mutation nécessaire.

Il ne s'agit pas d'une simple réorganisation spatiale, mais d'un changement de modèle économique et fonctionnel, visant à maximiser les synergies entre acteurs, fonctions et flux.



1. Reconfigurer les fondamentaux : d'une logique immobilière à une logique complémentaire d'ingénierie et de consortium de développement

Historiquement, le MIN repose sur une structuration en foncière immobilière (SEM), avec des entités juxtaposées : carreau des producteurs, pavillons grossistes (fruits et légumes, carnées, marées, épicerie, gastronomie, fleurs et plantes), cash & carry, grossistes à services complets. Cette organisation, efficace pour massifier les flux, devient insuffisante face à la complexification des chaînes de valeur.

La bascule à opérer :

- Passage d'une « foncière-immobilière » à la fonction d'ingénierie de projet
- Développement de parcours immobilier d'entreprises : incubateurs et hôtels d'entreprises, espaces tests, locaux d'activités pour primo-développement et train de croisière (locaux compartimentés, extensibles), relocalisation dans une zone dédiée à proximité le cas échéant (effet « zone dédiée »)
- Mise en place de conventions de partenariats et alliances inter-sites

Le MIN devient un ensemble économique, capable de structurer et d'animer son écosystème.



2. Intégrer verticalement les fonctions : de « maillon » à l'intégration complète de la chaîne de valeur sur le site

Les activités historiquement séparées (production, transformation, logistique, distribution) doivent être désormais reliées au sein de pôles intégrés.

Par exemples :

- Production et logistique amont : déployer des bases logistiques 1er km (ramasse), box « fermier », shop-in-shop
- Transformation et valorisation : légumerie, conserverie, ateliers agroalimentaires
- Distribution et nouveaux formats : halles gourmandes, Food court, place de marché digitale

On évolue ainsi d'un MIN/Marché de gros alimentaire « lieu de passage » à un MIN/Marché de gros alimentaire intégrateur d'une « chaîne de valeur complète ».



3. Structurer des pôles fonctionnels créateurs de synergies au-delà de « pavillons »

La transformation induite aboutit à une organisation lisible en 7 opportunités de grands pôles complémentaires selon les potentialités sur lesquelles rebondir ou les fragilités locales à juguler.

Pôle négoce / commerce de gros / transition alimentaire

- Agora des producteurs.
- Grossistes (frais, secs, fleurs).
- Grossistes à services complets (GASC).
- Transporteurs intégrés.

Cœur historique du MIN/Marché de gros alimentaire, ce pôle est repositionné comme plateforme de négoce modernisée, intégrant : nouveau parcours-clients, digitalisation des transactions (précommande, data), montée en gamme des services (traçabilité, logistique associée), structuration de filières durables (local, qualité, équité).

Il devient un levier de transition alimentaire, articulant volumes, qualité et nouvelles attentes de marché.

Pôle innovation, transfert, formation, conseil

- Incubateurs, accompagnement d'entreprises.
- Dispositifs de transfert d'innovation (démonstrateurs, pilotes, partenariats R&D).
- Plateformes de diffusion des bonnes pratiques (qualité, logistique, numérique, RSE).
- Formation professionnelle (métiers du gros, logistique, agroalimentaire, RHD).
- Conseil et accompagnement des entreprises (stratégie, digitalisation, transition écologique).

Ce pôle structure la capacité du MIN à produire, capter et diffuser de l'innovation, au service de ses opérateurs et des filières.

Il accélère l'adaptation des acteurs face aux mutations (numérique, environnement, marché). Il élève le niveau de compétences et l'attractivité des métiers. Il diffuse les innovations à l'échelle du site et des filières et accompagne les transitions (alimentaire, logistique, énergétique)

Pôle agroalimentaire et transformation

- Laboratoires dédiés aux artisans des métiers de bouches.
- Légumerie, conserverie, ateliers de découpe.
- Cuisine déportée.
- Valorisation des coproduits.
- Services mutualisés (stockage, froid, qualité sanitaire).

Il crée de la valeur locale en transformant sur site. Il répond aux besoins de la RHD (produits prêts à l'emploi, calibrés). Il limite les pertes et gaspillage via la revalorisation. Il relocalise des fonctions industrielles légères au plus près des bassins de consommation. Il conforte/redéveloppe un tissu de production en ville.



Pôle RHD

- Restaurateurs.
- Métiers de bouche, traiteurs.
- Halles gourmandes, Food court.
- Cuisine centrale et cuisines déportées.
- Solutions d'approvisionnement et de livraison dédiées.
- Lavage de contenant.
- Chantier d'insertion par l'emploi et lutte contre le gaspillage

Il sécurise et simplifier l'approvisionnement des professionnels de la restauration y compris collective. Il adapte l'offre aux contraintes opérationnelles (temps, volumes, régularité, normes sanitaires). Il accompagner la montée en qualité et en durabilité (produits locaux, traçabilité, équilibre alimentaire). Il répondre à la croissance du hors domicile, segment désormais structurant de la consommation alimentaire.

Pôle sociétal – tiers-lieux alimentaires

- Espaces hybrides de travail, d'échange et de coopération (coworking, ateliers partagés).
- Dispositifs d'accessibilité alimentaire (épiceries solidaires, aide alimentaire, circuits anti-gaspillage).
- Accueil d'acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations, structures d'insertion).
- Lieux de médiation et d'éducation alimentaire (sensibilisation, ateliers, événements).
- Espaces d'animation territoriale (rencontres prof., démonstrations, expérimentations).

Ce pôle inscrit le MIN dans une logique d'ouverture sur la Cité et d'utilité sociale, au-delà de sa seule fonction économique. Il renforce l'ancrage territorial et l'acceptabilité du site. Il répond aux enjeux d'inclusion et d'accès à l'alimentation. Il crée des espaces de coopération entre acteurs économiques, sociaux et publics. Il accompagne les transitions des usages et des pratiques alimentaires.

Pôle logistique mutualisée et décarbonée

- Hôtels logistiques urbains (y compris à étages).
- Plateformes de cross-docking et zones de massification.
- Flottes mutualisées (véhicules électriques, GNV, hydrogène, vélo cargo).
- Organisation du 1er et dernier kilomètre.
- Systèmes de pilotage des flux (tracking, optimisation des tournées, data logistique).
- Espaces de mutualisation (quais, stockage, froid, préparation de commandes).

Il réduit les coûts logistiques par la mutualisation des moyens et des flux. Il diminue l'empreinte carbone des activités de transport et de distribution. Il améliorer la performance opérationnelle (fiabilité, rapidité, traçabilité). Il répond aux enjeux de qualité de vie urbaine (ZFE, congestion, accessibilité).

Pôle environnemental et énergétique

- Centrale énergétique (production et partage d'énergies renouvelables : photovoltaïque, récupération de chaleur, etc.).
- Pilotage intelligent des consommations (énergie, eau, froid)Gestion des déchets et des biodéchets (tri, valorisation, méthanisation, compostage).
- Dispositifs d'économie circulaire (réemploi des contenants, logistique inverse).
- Aménagements écologiques du site (désimperméabilisation, gestion des eaux pluviales, biodiversité).

Il réduit les coûts et dépendances énergétiques. Il limite l'empreinte environnementale globale du site. Il transforme les déchets en ressources (énergie, matière). Il répond aux exigences réglementaires croissantes. Il renforce l'image et l'attractivité du MIN.



Carreau des producteurs

Commerce de gros
(frais, secs, fleurs)



Grossistes à services complets

Transporteurs



Pôle innovation transfert formation- conseil



Pôle agroalimentaire (1^{ère} et 2nde transformations, conditionnement) Artisanat des métiers de bouches



Pôle sociétal « tiers-lieux » alimentaire



Pôle logistique Urbaine décarbonée mutualisée



Intégration environnementale et énergétique Économique circulaire



Conclusion

Les MIN/Marché de gros alimentaire sont des outils d'aménagement du territoire, propices à l'économie de proximité, intégrant la qualité environnementale, contribuant à la souveraineté alimentaire et renforçant la cohésion sociale.

Les MIN/Marché de gros alimentaire ne peuvent plus être appréhendés comme uniquement des équipements de marché hérités d'une organisation historique des circuits alimentaires.

Ils constituent désormais des infrastructures territoriales stratégiques, au croisement des enjeux économiques, logistiques, environnementaux et sociétaux.

En participant par leurs opérateurs à la structuration des flux alimentaires, en organisant la rencontre entre offre et demande en présentiel ou via le digital, en intégrant des fonctions de transformation, de services et d'innovation, les MIN/Marché de gros alimentaire s'affirment comme des outils d'aménagement du territoire à part entière, capables de générer de la valeur locale, de soutenir l'économie de proximité et de renforcer l'attractivité des territoires.

Ils participent activement à la structuration des filières, à la relocalisation de certaines fonctions productives et à la sécurisation des approvisionnements alimentaires.

Par leur capacité à intégrer les exigences environnementales — décarbonation des flux, optimisation des ressources, économie circulaire — ils contribuent également à la transition écologique des systèmes alimentaires, tout en répondant aux contraintes réglementaires croissantes.

En parallèle, leur ouverture vers des fonctions sociales (accessibilité alimentaire, insertion, lien avec la Cité) en fait des vecteurs de cohésion territoriale, au-delà de leur seule dimension économique.

Dans un contexte marqué par l'instabilité des chaînes d'approvisionnement, la fragmentation des marchés et la montée des exigences sociétales, les MIN/Marché de gros alimentaire apparaissent ainsi comme des leviers opérationnels de souveraineté alimentaire et de résilience territoriale. Leur transformation en pôles alimentaires intégrés, capables d'articuler production, logistique, distribution et services, conditionne leur capacité à répondre durablement aux défis contemporains.

Déclinaison opérationnelle : des principes aux briques projet

Cette transformation se traduit concrètement par la structuration du MIN/Marché de gros alimentaire autour de quatre briques fonctionnelles complémentaires, formant un modèle intégré :

- **Un hub logistique urbain décarboné**, assurant la massification, la mutualisation et l'optimisation des flux du premier au dernier kilomètre, en réponse aux enjeux de performance économique et de transition environnementale.
- **Une centrale d'achat et plateforme servicielle**, permettant d'agrèger l'offre, de digitaliser les transactions et de proposer des solutions complètes aux professionnels (approvisionnement, traçabilité, logistique associée).
- **Un pôle économique de transition alimentaire**, structurant et animant les filières locales, accompagnant l'innovation, la transformation et l'évolution des modèles économiques vers plus de durabilité et d'équité.
- **Un site d'excellence environnementale et sociétale**, intégrant les enjeux énergétiques, de gestion des ressources, d'économie circulaire et d'inclusion sociale, dans une logique démonstrative et reproductible.



Conclusion

En définitive, si les MIN ont tous fêter leurs 60 années d'existence, en 2026, loin d'être des structures d'un autre temps, les MIN/Marché de gros alimentaire sont appelés à devenir des actifs stratégiques de nouvelle génération, au service d'un modèle alimentaire plus équilibré, plus durable et plus territorialement ancré.

Ils ne sont plus seulement des lieux d'échange : ils deviennent des orchestrateurs de flux, des intégrateurs de services et des catalyseurs de transformation territoriale, au cœur des politiques publiques contemporaines.

Les MIN/Marché de gros alimentaire apparaissent aujourd'hui au cœur des enjeux contemporains

Ils répondent, de manière opérationnelle et systémique, à trois défis majeurs : la souveraineté alimentaire, la transition territoriale et la capacité d'adaptation/anticipation des chocs (énergétiques, sanitaires, logistiques).

Un levier concret de souveraineté alimentaire

Les MIN/Marché de gros alimentaire constituent des outils opérationnels permettant de reprendre la maîtrise des flux alimentaires à l'échelle territoriale, en structurant les relations entre les différents maillons de la chaîne. Ils organisent la mise en relation directe entre producteurs, transformateurs et distributeurs, favorisant ainsi une meilleure structuration des filières locales et une circulation plus fluide de l'offre.

Ils contribuent également à la sécurisation des approvisionnements, en diversifiant les sources et en limitant la dépendance aux circuits longs et internationaux, particulièrement exposés aux aléas économiques et géopolitiques. Par leur capacité de massification et de redistribution, ils maintiennent un marché organisé, transparent et concurrentiel, garantissant des conditions d'accès équitables aux produits.

Un outil acteur de la transition territoriale

Les MIN/Marché de gros alimentaire jouent un rôle dans la reconfiguration des systèmes alimentaires territoriaux, en agissant comme des plateformes d'intégration économique et logistique.

Ils permettent la relocalisation de la valeur, en rapprochant production, transformation et distribution, et en favorisant le développement de circuits plus courts, mieux tracés et plus lisibles.

Ils s'inscrivent pleinement dans les politiques publiques territoriales (projets alimentaires territoriaux, stratégies climatiques, aménagement), dont ils constituent un levier de mise en œuvre concret. En parallèle, ils soutiennent l'innovation, le transfert-diffusion, et l'évolution des pratiques, qu'il s'agisse de production locale, de transformation sur site ou de nouveaux produits et services alimentaires.

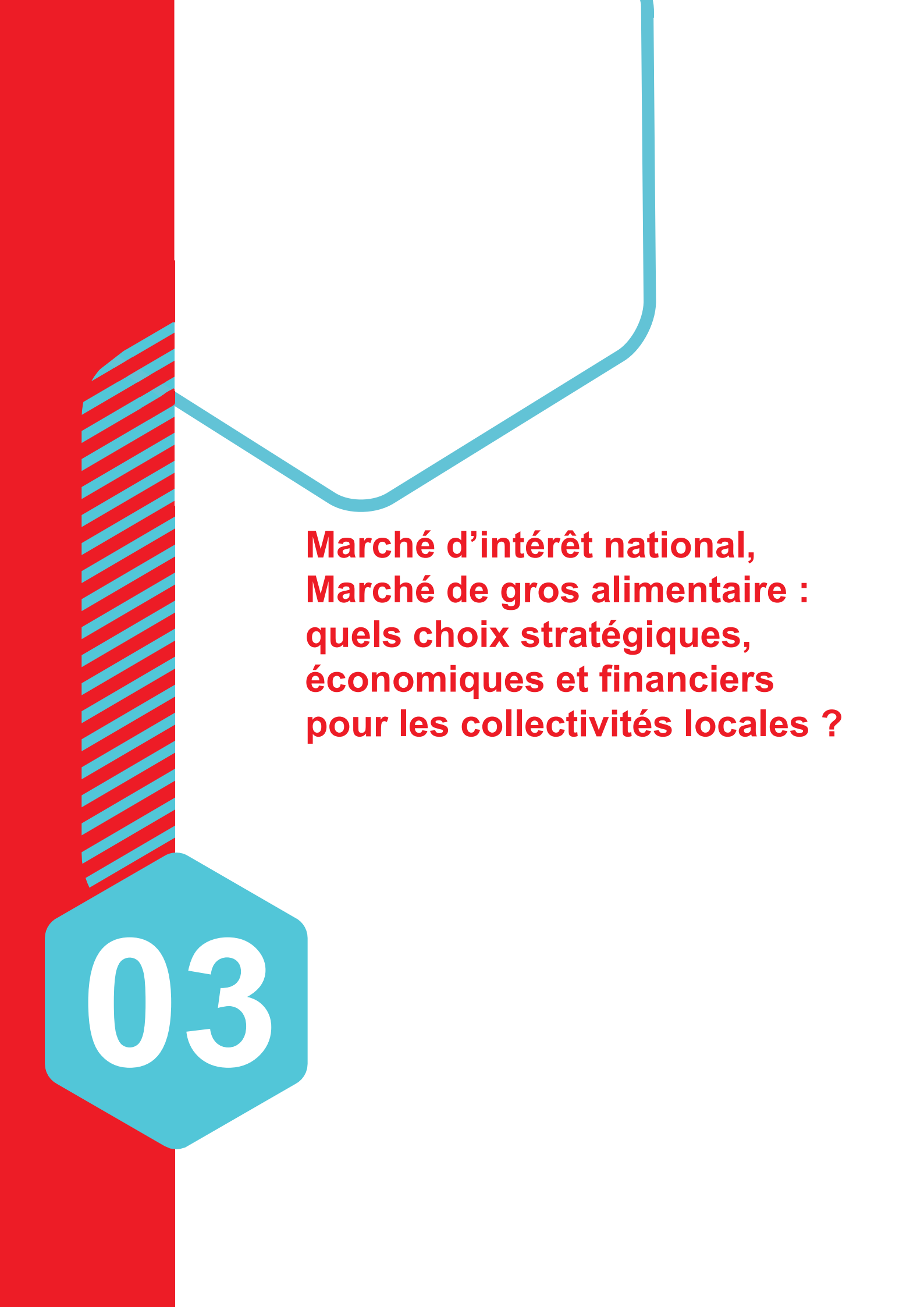
Une réponse opérationnelle aux chocs énergétiques, sanitaires et logistiques

Les crises récentes ont mis en évidence le rôle stratégique des MIN/Marché de gros alimentaire comme infrastructures de continuité et d'adaptation face aux perturbations systémiques.

En matière sanitaire, ils garantissent la continuité d'approvisionnement, organisent les flux dans le respect des normes et démontrent une forte capacité d'adaptation opérationnelle en situation de crise (cf. résistance en période passée de COVID19).

Face aux chocs énergétiques (cf. actualité géopolitique mondiale et dépendance aux énergies fossiles), ils permettent une mutualisation des moyens logistiques, réduisant les coûts et les consommations, peuvent favoriser une relocalisation de flux, tout en favorisant le développement de solutions décarbonées (énergies renouvelables, mobilités propres) et l'optimisation des infrastructures énergivores (froid, stockage).

Sur le plan logistique, ils assurent un rôle de nœud de redistribution, offrant une grande flexibilité des circuits (multi-clients, multi-canaux) et une capacité d'arbitrage rapide entre flux locaux, nationaux et internationaux.



**Marché d'intérêt national,
Marché de gros alimentaire :
quels choix stratégiques,
économiques et financiers
pour les collectivités locales ?**

03



3.1 Quels besoins territoriaux un MIN/Marché de gros alimentaire peut-il satisfaire et quelle valeur stratégique pour les territoires ?

Précaution de lecture :

Les éléments présentés ci-après ont vocation à **éclairer l'analyse opérationnelle** d'un **projet de MIN/Marché de gros alimentaire**, sans prétendre à l'exhaustivité. Ils constituent donc un **référentiel indicatif et non exhaustif**, construit à partir de l'observation de configurations existantes et de pratiques éprouvées au sein de différents MIN/Marché de gros alimentaire. Ils offrent des **points de repères sur des « briques-projets » types**.

Ils doivent toutefois être appréhendés avec discernement : chaque MIN s'inscrit dans un contexte territorial, économique et institutionnel spécifique, qui peut justifier des adaptations. Dès lors, ces éléments n'ont pas de valeur normative.



Se fixer un **cap politique ?**

Exemple à partir de 4 récentes DSP 2025-2026.

Entre 2025 et 2026, **4 nouvelles délégations de services publics ont été lancées** (Tours, Strasbourg, Avignon et Nantes). Ces quatre cadres d'orientation traduisent une convergence forte des politiques publiques applicables aux MIN/Marché de gros alimentaire en 2026 :

- « faire du MIN un outil stratégique de transition alimentaire, écologique et économique, tout en consolidant ses fondamentaux de service public industriel et commercial ».

Les orientations dégagées à partir des cadres d'Avignon, Nantes, Strasbourg et Tours dessinent, pour un SPIC MIN en France en 2026, un modèle de plus en plus complet, et stratégique :

- le MIN n'est plus seulement un équipement de marché, ni même un ensemble immobilier uniquement dédié au commerce de gros. Leurs autorités délégantes (Collectivités) portent l'ambition d'un outil territorial intégré, au croisement de leurs politiques économiques, alimentaires, environnementales, logistiques et sociales.

La synthèse des quatre récentes DSP fait apparaître une architecture d'ensemble que l'on peut utilement reclasser autour de cinq grandes orientations détaillées ci-après.



Première orientation : garantir l'excellence du socle de service public et de gestion du site.

L'ensemble des 4 récentes DSP rappelle d'abord la centralité du métier historique : gestion immobilière, exploitation et animation économique du site.

Cela inclut la commercialisation des cases, la gestion technique, la sécurité, les services aux usagers et la maintenance des infrastructures.

Cependant, cette fonction socle évolue vers une logique de plateforme de services : développement d'offres aux entreprises, amélioration de l'expérience usager, suivi de la satisfaction, communication renforcée et montée en gamme immobilière.



Première orientation : garantir l'excellence du socle de service public et de gestion du site.

Cette base comprend notamment :

- L'accueil et l'information des usagers,
- La surveillance du site.
- La sécurité des biens et des personnes.
- La gestion immobilière, la commercialisation des espaces, la communication/promotion.
- L'entretien courant et la maintenance, la gestion des déchets.
- La passation et la gestion des contrats, la perception des recettes.
- L'encadrement des équipes.
- Ainsi que l'application du règlement intérieur.

Le MIN est orienté comme un actif économique piloté, combinant rendement locatif ou capital patient le cas échéant (selon les orientations économiques voulues), occupation optimale et dynamique commerciale.



Deuxième orientation : faire du MIN une plateforme économique attractive, modernisée et investie.

Au-delà de la gestion courante, les Collectivités ayant renouvelé leurs DSP en 2025-2026 attendent du candidat-exploitant une stratégie de développement.

Il s'agit non seulement d'occuper et de valoriser le foncier, mais aussi d'enrichir l'offre du site, de renforcer son attractivité et de moderniser ses infrastructures.

Les orientations confèrent au MIN une fonction élargie de développement territorial :

- transfert d'innovation agroalimentaire et technologique.
- Redynamisation du carreau, transformation le cas échéant.
- Accompagnement des entreprises (parcours résidentiel, incubation).
- Transformation (petit agroalimentaire, artisans des métiers de bouches).
- Diversification des opérateurs des activités de négoce pour un panier complet, le renforcement de l'offre pour gagner en compétitivité dans un environnement d'affaires en pleine mutation.
- Logistique.
- Approvisionnement du segment CHR et de la RHD en général dont la restauration collective pouvant conduire à des équipements dédiés (cuisine centrale, légumerie-conserverie, lavage de contentant etc..).
- Création d'emplois locaux et inclusion sociale.
- Responsabilité sociétale (RSE, achats responsables, mobilités durables).
- L'animation même du Marché.

La modernisation du MIN, la réalisation d'investissements, le réaménagement des bâtiments existants et, si nécessaire, la construction de nouvelles installations pour accueillir de nouveaux opérateurs souligne l'enjeu d'une gestion patrimoniale stratégique. Cela peut conduire à prévoir l'adaptation des locaux aux besoins du service et la construction éventuelle d'ouvrages et de bâtiments

Autrement dit, le MIN/IM de 2026 est orienté comme un actif public productif, capable d'évoluer (cf. modularité, requalification in situ, re densification et végétalisation, montée en étage), d'investir, d'attirer, de fidéliser et de se différencier.



Troisième orientation : repositionner le MIN au cœur du système alimentaire territorial.

Le MIN/Marché de gros alimentaire n'est plus uniquement appréhendé par son Autorité délégante comme une infrastructure de gros ; il est appelé à devenir un levier direct de politique alimentaire territoriale.

Les orientations mentionnent explicitement :

- La participation active au Programme alimentaire territorial, au Plan Climat Air Energie Territorial, au schéma de mobilité sur le volet du transport de marchandise, à la stratégie de développement économique territorial, au schéma d'urbanisme commercial etc...
- Le renforcement de la place des produits locaux dans la distribution alimentaire, la restauration collective et l'offre commerciale diversifiée, ainsi que la promotion des produits de qualité, des métiers et des savoir-faire locaux est attendue.
- La mise en marché des productions locales, la valorisation des producteurs, la structuration des filières locales et des circuits de proximité sont visés.
- Le développement d'activités liées aux productions locales, biologiques, agroécologiques, aux signes officiels de qualité et à la filière équitable, ainsi que l'accueil de petites activités de transformation créatrices de valeur ajoutée complètent les orientations.
- La promotion d'une alimentation saine et durable accessible à tous, ainsi que la lutte contre le gaspillage et la solidarité alimentaire sont également dans les orientations.

La stratégie alimentaire territoriale y est détaillée autour de six axes : accès de tous à une alimentation de qualité, alimentation saine et durable, accompagnement de l'agriculture face aux défis futurs, transition agricole et alimentaire, développement des filières et des savoir-faire, réduction du gaspillage.

Ces orientations conduisent à considérer le MIN/Marché de gros alimentaire non plus uniquement comme une foncière-immobilière, mais tout autant comme un tiers de confiance entre les acteurs de la chaîne alimentaire ; et comme une infrastructure d'organisation des filières, de rapprochement entre production et débouchés, de sécurisation de l'approvisionnement local et de soutien à la qualité alimentaire.



Quatrième orientation : faire du MIN un opérateur majeur de la transition écologique, énergétique et logistique.

La transition environnementale constitue un axe structurant et transversal.

Elle se décline en trois dimensions :

- Logistique décarbonée : mutualisation des flux, développement de solutions propres (dernier km, ZFE), optimisation des transports de marchandises en Marché de gros alimentaire en milieux urbains, plan de déplacement des entreprises et mobilités collectives et/ou douces.
- Performance environnementale du site : rénovation énergétique, production d'énergies renouvelables, gestion de l'eau et des déchets, récupération, tri, végétalisation/renaturation et adaptation climatique, protection de la biodiversité.
- Économie circulaire et lutte contre le gaspillage : recyclage, réduction des pertes alimentaires, valorisation des déchets, synergies locales.
- La pratiques d'achat responsable.

Les orientations font du MIN/Marché de gros alimentaire un site acteurs d'adaptation aux crises climatiques et économiques. Le MIN/Marché de gros alimentaire évolue vers un hub logistique et écologique intégré, aligné avec les PCAET et stratégies climatiques.

Le MIN est orienté comme un actif économique piloté, combinant rendement locatif ou capital patient le cas échéant (selon les orientations économiques voulues), occupation optimale et dynamique commerciale.



Cinquième orientation : faire de l'exploitant un animateur territorial, un fédérateur d'acteurs et un porteur de résilience.

La Collectivité n'attend plus seulement un exploitant, mais un opérateur capable de fédérer les parties prenantes, de nouer des partenariats et d'inscrire le MIN/Marché de gros alimentaire dans les documents stratégiques du territoire.

- L'élaboration d'un plan de résilience globale, incluant le plan de continuité de l'activité.
- Les orientations insistent sur l'ancrage des projets économiques dans les documents locaux tels que PCAET, PAT et plan climat.
- Une offre de services structurée, des enquêtes de satisfaction, le renseignement d'indicateurs de suivi.
- Une politique d'emploi responsable et une mise en œuvre de la RSE.
- La formalisation d'une logique de gouvernance partenariale particulièrement avancée : proposition quant à la « comitologie du site » en plus des instances légales pouvant inclure un « Comité scientifique », une instance de « suivi-évaluation ».
- La participation active à des groupes projets, la mise en synergie avec les collectivités et les acteurs économiques, la mobilisation des opérateurs du marché dans la mise en œuvre de leurs propres actions.
- la fonction de fédération des usagers, l'organisation de rencontres entre professionnels, l'impulsion de démarches exemplaires de contractualisation entre maillons de la chaîne alimentaire.

Cette dimension de « gouvernance » est décisive : elle transforme le délégataire en « chef d'orchestre » du site, à la fois gestionnaire, développeur, médiateur, « tiers de confiance », facilitateur et accompagnateur du changement.

Cette orientation-type est génératrice d'adaptation des ressources humaines du candidat dès l'acte de candidature à la DSP, et potentiellement générateur de nouvelles charges de fonctionnement pour la structure d'exploitation.

Cela peut nécessiter :

- l'apport de moyens de l'Autorité délégitante en cohérence avec les fonds injectés dans les politiques publiques territoriales.
- la conclusion de conventions de partenariat avec des acteurs externes.
- le lancement d'Appel à manifestation d'intérêt ou d'appel à projets pour sélectionner des tiers-opérateurs gestionnaires par exemple de locaux mis en location par l'exploitant du MIN/Marché de gros alimentaire.



Aménager / requalifier vers plus de mixité :

quelle insertion urbaine et architecturale **des MIN à l'heure du ZAN ?**

Le front urbain à « rattraper » les MIN depuis leurs dates de création dans les années 60. Leur environnement immédiat a souvent muté.

L'insertion urbaine des Marchés d'Intérêt National (MIN) et des Marchés d'intérêt local (Marché de gros alimentaire) constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur **à l'intersection de l'aménagement, de l'économie territoriale et de la transition écologique.**

Historiquement implantés en centre urbain, ou en périphérie et en franges urbaines, souvent dans des zones d'activités monofonctionnelles, les MIN sont désormais directement concernés par les dynamiques de requalification intra-urbaines, ou des entrées de ville et des espaces économiques vieillissants.

Dans un contexte marqué par l'objectif de **zéro artificialisation nette (ZAN)**, la rareté foncière et la recherche de **mixité urbaine**, ces équipements doivent évoluer vers des modèles plus compacts, intégrés et multifonctionnels, tout en conservant leur **efficacité logistique et commerciale.**

L'enjeu n'est plus seulement de maintenir un outil économique performant, mais de faire du MIN un levier structurant de **projet urbain.**

Le MIN, un actif stratégique au cœur des mutations des tissus économiques urbains



Les zones d'implantation traditionnelles des MIN – entrées d'agglomération, zones logistiques ou commerciales, voire intégration complète en Marché de gros alimentaire en milieu urbain dense – sont aujourd'hui des territoires prioritaires de transformation (ex : requalification urbaine) :

- Parfois caractérisées par une faible qualité urbaine, une imperméabilisation élevée des sols et une mono-activité, ces zones font l'objet de politiques de requalification vers des quartiers productifs mixtes. Il est alors inscrit dans une opération plus large de requalification de zones économiques, industrielles, logistiques et/ou commerciales en porte d'entrée d'agglomération ou de métropole.

- En site intra-urbain (ex : Bordeaux, Montpellier, Grenoble), la mixité urbaine est d'autant plus nécessaire à laquelle s'ajoute l'enjeu de conforter ou de redévelopper des activités productives en ville, avec un enjeu prégnant de lutte contre les conflits d'usages.

Dans ce contexte, le MIN requalifié ou la création de Marché de gros alimentaire représente un actif foncier et économique structurant, devant être capable d'ancrer durablement des fonctions en zone urbaine.

Sa présence garantit le maintien d'activités essentielles (logistique alimentaire, distribution de gros, transformation), évitant une éviction complète des fonctions économiques au profit du résidentiel ou du tertiaire.

Il constitue ainsi un outil de rééquilibrage fonctionnel, indispensable à une ville productive et résiliente.

Une exigence de densification et de sobriété foncière : vers le MIN/Marché de gros alimentaire vertical



Le front urbain environnant les MIN ou le site de requalification et d'implantation d'un Marché de gros alimentaire, et l'objectif ZAN impose une transformation profonde des modèles architecturaux des MIN.

Certains sites apparaissent obsolètes dans leurs configurations jadis concentrées sous la forme d'une grande halle pour carreau sous voûte désormais vide.

D'autres subissent des emplois passés de matériaux désormais interdits à déconstruire et traiter. D'autres encore sont devenus des passoires thermiques.

D'aucun en l'état resterait difficilement agile et modulable tandis que c'est devenu le besoin.

Le modèle historique extensif horizontal, consommateur de foncier, n'est soit plus soutenable ; soit irréalisable faute de foncier extensible.

Il doit être remplacé par des logiques de densification, de recomposition et de montée en étages. Cela implique :

- la reconstruction sur site avec optimisation des emprises existantes.
- la superposition des fonctions (logistique en rez-de-chaussée, activités de transformation, tertiaire ou services en étages).
- le développement de bâtiments logistiques multi-niveaux encore peu répandus en France (sauf à Rungis), mais en forte croissance à l'international.

Cette verticalisation (cf. R+2) pose des défis techniques (flux, portance, rampe, accessibilité poids lourds), mais elle permet une intensification de l'usage du foncier sans extension spatiale.

Elle ouvre également la possibilité d'intégrer des fonctions complémentaires (formation, innovation, services, voire logement spécifique), contribuant à une meilleure insertion urbaine.

Vers une mixité fonctionnelle maîtrisée : du zonage à l'hybridation



L'évolution des doctrines d'urbanisme conduit à dépasser le zonage strict au profit de formes hybrides de mixité fonctionnelle.

Toutefois, dans le cas des MIN/Marché de gros alimentaire, cette mixité doit être pilotée et compatible avec les contraintes d'exploitation (horaires décalés, flux logistiques, nuisances).

Plusieurs niveaux de mixité peuvent être envisagés :

- mixité économique : intégration d'activités complémentaires (transformation, foodtech, formation, services aux professionnels).
- mixité d'usages : ouverture partielle au public (marchés, restauration, circuits courts, pédagogie alimentaire).
- mixité urbaine encadrée : cohabitation avec d'autres fonctions urbaines (bureaux, équipements, voire habitat spécifique) sous réserve d'un traitement rigoureux des interfaces.

Le MIN devient alors un « quartier productif intégré », conciliant performance économique et qualité urbaine, et non plus une enclave fonctionnelle.

Une intégration urbaine fondée sur la qualité des interfaces et des mobilités



L'insertion réussie d'un MIN dans un projet de requalification repose sur la gestion fine des interfaces urbaines. Cela suppose :

- un traitement architectural et paysager de qualité (façades, végétalisation, continuités écologiques).
- une organisation claire des flux (séparation des flux logistiques, des salariés et du public).
- une connexion aux réseaux de mobilités durables (transports collectifs, mobilités actives, logistique décarbonée).

Le MIN peut ainsi devenir un nœud logistique urbain structurant, participant à la réduction des flux entrants en centre-ville par mutualisation et massification.

Un levier de transformation territoriale et de souveraineté alimentaire



Enfin, l'intégration urbaine du MIN dépasse la seule dimension spatiale : elle s'inscrit dans une stratégie plus large de relocalisation alimentaire, de transition territoriale.

En rapprochant les fonctions productions, de négoce et de logistiques des bassins de consommation, le MIN contribue à :

- sécuriser les approvisionnements par des circuits diversifiés.
- réduire les distances parcourues.
- structurer les filières de proximité.
- anticiper des problématiques énergétiques et de transports des marchandises (cf. actualité 2026, ou précédent confinement COVID19).

Dans un projet urbain, il devient ainsi un équipement stratégique au service des politiques alimentaires territoriales, pleinement intégré aux objectifs de transition écologique et sociale, un équipement participant d'une forme de « robustesse territoriale », et à défaut de « résilience ».

Exemple : Le projet urbain « Bordeaux Euratlantique » incluant le MIN

Le MIN de Bordeaux dans le tissu urbain de l'Opération d'intérêt national (OIN) Euratlantique



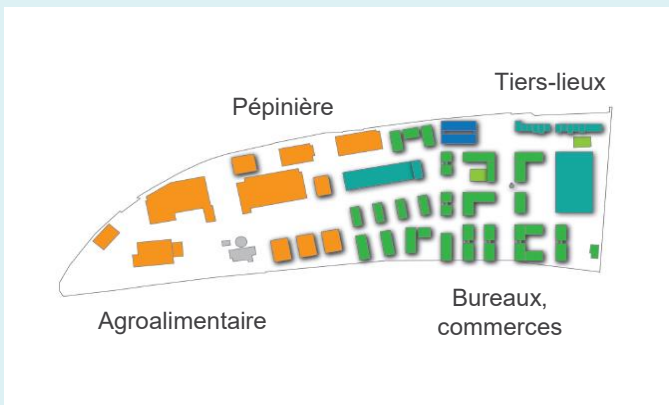
Maître d'ouvrage : EPA Bordeaux Euratlantique
BASE, Reichen & Robert urbaniste, SETEC, HYDRATEC, Ad Valorem

Exemple : La programme du Marché-gare de Nîmes Métropole



Cet exemple (Nîmes) et le suivant (Montpellier) donne à voir que le MIN/MIR/Marché de gros alimentaire s'inscrit dans des opérations plus larges de requalification urbaine de « portée d'entrée » sur la Métropole ou l'Agglomération.

Le MIN/MIR/Marché de gros alimentaire est ainsi une composante du projet de « mixité urbaine » et davantage ouvert sur la Cité tant par ces activités diversifiées, que l'aménagement de ses franges dialoguant avec l'environnement urbain (écoquartier, tertiaire).



PÔLE INNOVATION ET ENTREPRENARIAT

- Start-up
- Incubateurs d'entreprises

SERVICES AUX USAGERS

- Service de restauration
- Pôle bien-être et sportif
- Animation événementielle
- Espace de convivialité

SERVICES AUX ENTREPRISES

- Service de formation
- Espaces communs mutualisés
- Services de supports mutualisés

Les chiffres :

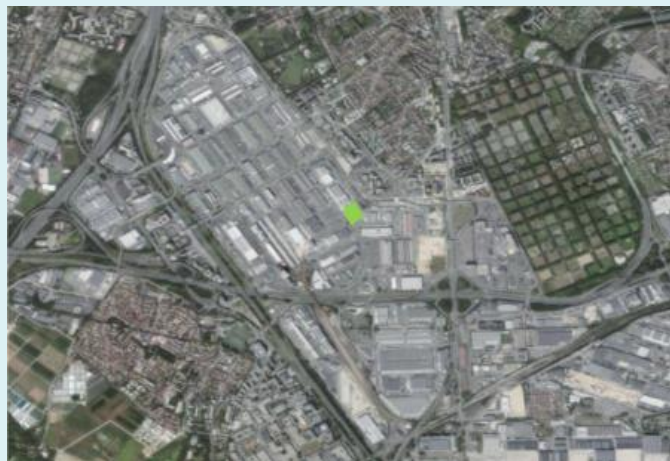
23 ha de projet

100 000 m² dont :

- 35 000 m² agroalimentaire
- 60 000 m² tertiaire
- 8 400 m² locaux artisanaux
- 7 000 m² tiers-lieux
- 6 000 m² P+R
- 3 000 m² commerces

Exemple : le bâtiment multi-activités à étages en zone foncière rare et dense. Une nouvelle solution immobilière.

Le bâtiment F7 localisé sur le MIN de Rungis constitue **une vitrine de nouveau savoir-faire immobilier** à étages et multi-activités, dans un emplacement stratégique, ainsi économe en foncier à l'heure du **Zéro artificialisation nette (ZAN)**. Les occupants pourront à chaque niveau développer une activité différente, de la vente à la préparation de produits frais, en passant par du stockage à sec.
Le développement de ces bâtiments verticaux est **conditionné à leur usage** et à leur **implantation** là où le foncier se fait rare.



Vue aérienne de Rungis et localisation du bâtiment F7 (reconstruction in situ)

→ Caractéristiques : R+2

Le RDC (2 500 m²) :

surface mixte d'entrepôts et de magasin destinés (cash & carry).

Composé de 4 cellules d'environ 625 m² en activités de vente de type « cash et carry » avec pour chaque cellule, des bureaux en mezzanine d'environ 200 m². Il est accessible par VUL et PL.

Le R+1 (2 240 m²) :

Surfaces dédiées à la transformation (traiteurs, cuisine-traiteur...).

Comprend 4 cellules d'environ 560 m², avec 100 m² de surface de bureaux pour chaque cellule. Il sera accessible par VUL (véhicule de 3,5 T, via une plateforme (quais avec portes automatiques et min niveleur) et PL via monte charges depuis le RDC.

Le R+2 (2 000 m²) :

Bureaux et entrepôt.

Composé de 4 cellules d'environ 500 m², avec 240 m² de surfaces de bureaux pour chaque cellule. Il fonctionne uniquement par monte-charge depuis les niveaux inférieurs.





Développer une **économie de proximité** :

1. Quelle participation à la reconfiguration du système alimentaire local ? 4 exemples

Exemple 1 la Cité de l'alimentation et le pôle transformation à Montpellier:

60M€

24 000 repas/jours dont 16000 pour la restauration scolaire de la Ville.

12 040 m²

parcelle dont bâti 7 320m²

La Ville de Montpellier s'est engagée pour repenser sa restauration collective pour la rendre plus durable à l'échelle de son territoire et former les nouvelles générations sur les questions alimentaires et environnementales.

Adossée au Marché Gare de Montpellier dans le quartier Montpellier Sud, la Cité se veut innovante.

- On y trouvera un pôle de transformation des produits bruts constitué d'une légumerie, d'une mûrisserie pour les fruits, d'un espace de stockage pour l'aide alimentaire et d'un atelier de production des desserts. Ce pôle permettra de transformer l'équivalent de 24 000 repas pour l'unité de production mais également les crèches et EHPAD municipaux. Des cours de cuisine seront proposés aux enfants dans une cuisine adaptée.
- Dans le jardin pédagogique « 4 saisons », les enfants pourront pratiquer des activités comme le semis, l'entretien ou la récolte. Des parcours pédagogiques permettront aux classes et aux parents d'élèves de découvrir les étapes de préparation de leurs repas.
- Cette visée pédagogique se traduira également par des interactions avec le Marché Gare, les Maisons de l'alimentation solidaire, les fermes ressources et le futur camion pédagogique itinérant. Elle développera diverses initiatives autour du mieux manger et la sensibilisation alimentaire, sur place, dans les cantines et les quartiers.



Source BPA Architecture

Exemple 2 le Pôle transformation

4000 m²

(via 2000 m² supplémentaire en extension ici)

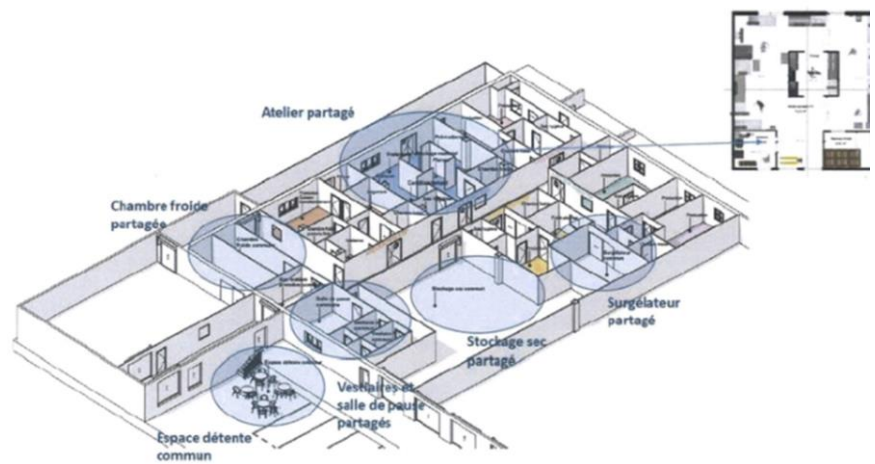
3.7 M€ (1 850 €/m²)

la SEM par emprunt auprès du Crédit Agricole garanti par la Métropole. Aide publique acquise : FNADT (23% du projet), Région (80K€).

**15 ateliers privatifs (dont 2 partagés),
100 emplois directs**

L'utilité de ce pôle transformation est de faciliter l'implantation sur le territoire des entreprises de transformations alimentaires participant à la souveraineté alimentaire et agricole du territoire, à la création et au maintien d'emplois sur les secteurs :

- **primaire** : les producteurs locaux contractualisent avec les transformateurs et optimisent temps, carburant.
- **secondaire** : les entreprises de transformation accueillies servent la restauration collective comme les secteurs privés.
- **tertiaire** : les besoins en sous-traitance locale sont logistiques, maintenance industrielle, ...



Perspective du Pôle de transformation alimentaire agrandi. Crédit photo : DR.

Source : Métropole et MIN de Montpellier, trophées des EPL

Le pôle porte sur 4 000 m² et permet d'accueillir une trentaine d'entreprises qui bénéficieront d'ateliers de transformation alimentaires privatifs (10) ou partagés (2) ainsi qu'aux services mutualisés associés.

Hors ateliers privatifs (tarifs de 713€/HT par mois à 986 €/HT) , des ateliers partagés (20 m² à 110€/HT par jours, ou 93 m² à 180 €/HT /j) pré-équipés (mis à disposition à la journée) permettent aux entreprises d'accéder (à moindre coût) à des conditions adaptées, agréés par les services de l'état ainsi qu'aux espaces et services mutualisés : production de froid, surgélation, vestiaires, logistiques, bureaux, salle de restauration, salle de réunion.

Pour favoriser une émulation sur l'ensemble du territoire, des animations sont organisées auxquelles sont associées les entreprises de transformation extérieures au MIN.

Un jury sélectionne les entreprises accueillies sur leur engagement à respecter la feuille de route du MIN fixée par la collectivité (agroécologie, économie du partage...).

Exemple 3 le FoodLab du MIN de Toulouse Occitanie

1200 m²

Un tiers-lieu dédié aux professionnels
de l'alimentaire



Le « foodlab du marché » est un tiers-lieu tourné vers la cuisine collaborative, la recherche et le développement, la démonstration et l'innovation culinaire. Il est également ouvert à l'événementiel, la formation, les séminaires et les échanges entre professionnels de la gastronomie, blogueurs, amateurs de cuisine, curieux et gourmands.



Entreprises associations écoles

Organisez des teambuilding,
réunions
et séminaires dans un lieu
atypique et inspirant.
Sensibilisation des salariés
et des élèves à une
alimentation durable.



Restaurateurs traiteurs

Planifiez les temps
de production.
Testez les recettes.



Jeunes pousses startup

Boostez la R&D.
Testez les produits.
Amplifiez le réseau.

Source : le FoodLab du Marché

Il a pour objectif de créer et promouvoir les synergies entre les acteurs de l'agroalimentaire, porteurs de créativité pour (ré)inventer l'alimentation de demain.

Il permet la mutualisation des ressources et ainsi la réalisation d'économies d'échelle. Implanté au cœur d'un écosystème déjà très actif, il favorise la mise en réseau de compétences et la transmission des savoirs.

Enfin, il permet de développer et valoriser des procédés de R&D.

Il est composé des éléments suivants :

- Cuisine professionnelle (70 m²) pouvant accueillir 10 personnes ; équipée de 4 pianos gaz, armoire frigorifique positive, cellule de refroidissement et four mixte. Location à partir de 150 € HT par demi-journée.
- Laboratoire de boulangerie-pâtisserie (70 m²) pour 12 personnes ; dispose d'un pétrin, batteur, four ventilé, laminoir, marbre, four à pain, chambre de pousse et équipement réfrigéré. Location à partir de 150 € HT par demi-journée.
- Espaces modulables pour séminaires/journées d'étude avec une capacité à partir de 10 personnes ; équipement (rétroprojecteur, paperboard, café d'accueil, pause et déjeuner). Tarif à partir de 70 € HT par personne pour la journée ou 41,60 € HT par personne pour une demi-journée sans équipement.
- Espace événementiel modulable pouvant accueillir jusqu'à 400 personnes ; prestations traiteur sur demande foodlabdumarche.fr ; salles de réunion offrant plusieurs configurations pour 10 à 40 participants, avec matériel audiovisuel et services de restauration.

Exemple 4
**l'incubateur Euralimentaire
(Marché de gros de
l'Eurométropole de Lille)**

70

start Up créé en 10 ans sur 130 projets

250

emplois générés

6

domaines d'actions : FoodTech,
Alimentation durable, Nutrition-santé,
Digital, Commerce et inter-régional

100 m²

environ **10 entreprises** présentes
sur le site

Lancé en 2019 par la Métropole Européenne de Lille, le site Euralimentaire est le site d'excellence de la métropole lilloise dédié à la filière alimentaire. Il est basé sur l'ancien MIN de Lomme, et détient son incubateur / accélérateur de projets alimentaires.

4 programmes d'accompagnements sont alors déployés (modifiés depuis) :

- We.pulse 3 mois (+ 9 mois) : construire le projet, pré-incubation.
- We.Start 12 mois : développer le projet, assurer sa faisabilité et construire une stratégie.
- We.Boost 24 mois : développer le projet, 1er financement et accès au marché.
- We.Rise 24 mois : développement commercial étendu, levée de fonds.

Une convention avec le GIE Eurasanté apporte les moyens à l'incubateur Euralimentaire pour :

- Accompagner le développement des startups innovantes en foodtech en région HDF.
- Animer l'écosystème foodtech et agroalimentaire en Hauts-de-France.
- Co-construire les innovations de demain.



Source : Euralimentaire



Source : Euralimentaire



Développer une **économie de proximité** :

2. Pourquoi et comment structurer un écosystème d'entreprises, au-delà d'une simple juxtaposition d'activités sur le MIN/Marché de gros alimentaire ?

Réduire un Marché d'Intérêt National (MIN) à une simple fonction de foncière immobilière constitue une impasse stratégique, économique et territoriale. Le réduire à ses murs, c'est ignorer ce qui fait sa raison d'être : organiser, fluidifier et renforcer la chaîne alimentaire. Un MIN performant est un opérateur de système, pas un bailleur.

Dans un environnement d'affaires mutant tous azimuts et marqué par une intensification des contraintes logistiques, environnementales et concurrentielles, la structuration collective des acteurs de la chaîne alimentaire autour d'un Marché d'Intérêt National (MIN) ou d'un Marché de gros alimentaire constitue un levier stratégique déterminant.

La mise en **grappe d'entreprises**, par **consortium** sous une forme juridique adaptée telle qu'une **Association loi 1901** ou un **groupement d'intérêt économique (GIE)**, permet de dépasser les logiques individuelles au profit d'une dynamique collective créatrice de valeur.

Cette organisation répond d'abord à un impératif d'efficacité économique.

- En mutualisant certaines fonctions clés — logistique, achats, innovation, prospection commerciale ou encore services supports — les opérateurs réduisent leurs coûts fixes, sécurisent leurs approvisionnements et renforcent leur capacité d'adaptation face aux fluctuations des marchés.
- Le regroupement favorise également l'émergence de stratégies commerciales coordonnées, permettant d'accéder à de nouveaux débouchés, notamment dans la restauration hors domicile, la distribution spécialisée ou les circuits courts organisés.
- La structuration collective renforce la capacité d'innovation. En réunissant producteurs, grossistes, transformateurs, logisticiens et distributeurs, elle crée un écosystème propice à l'expérimentation de nouveaux modèles économiques (circuits courts massifiés, logistique décarbonée, transformation locale, valorisation des invendus, etc.).

Cette **intelligence collective** accélère le développement de solutions concrètes, adaptées aux enjeux contemporains de transition écologique et alimentaire. Surtout, cette mise en groupe permet un changement de paradigme fondamental : passer d'une logique de juxtaposition d'acteurs à une logique de système organisé. Il ne s'agit plus d'additionner des initiatives individuelles, mais de construire une stratégie collective cohérente, lisible et performante.

Enfin, cette dynamique collective renforce **l'ancrage territorial du MIN/Marché de gros alimentaire**. En structurant les **relations entre les différents maillons de la chaîne alimentaire**, elle contribue à relocaliser la valeur, à sécuriser les filières d'approvisionnement et à soutenir l'économie locale. Elle positionne le MIN non seulement comme une plateforme logistique, mais comme un véritable hub économique, alimentaire et territorial.



Les 5 raisons pour dépasser le rôle foncière-immobilière et aller vers le consortium

1. Une mission d'intérêt général incompatible avec une logique purement immobilière

Un MIN relève d'un service public à caractère industriel et commercial (SPIC). À ce titre, il poursuit des objectifs qui dépassent largement la seule valorisation foncière :

- organiser les échanges de produits alimentaires.
- garantir la transparence des marchés.
- assurer la sécurité sanitaire et la traçabilité.
- soutenir les filières agricoles et alimentaires.

Une foncière vise prioritairement la maximisation du rendement locatif. Un MIN, lui, doit arbitrer en permanence entre performance économique et intérêt général. Ces deux logiques ne sont pas superposables.

3. La création de valeur est opérationnelle, pas uniquement immobilière

La valeur d'un MIN ne réside pas principalement dans ses mètres carrés, mais dans sa capacité à :

- fluidifier les flux alimentaires.
- réduire les coûts logistiques.
- accélérer les transactions.
- créer des débouchés commerciaux.

Un MIN doit optimiser la performance économique des flux.

5. Les enjeux contemporains exigent un pilotage stratégique actif

Les mutations actuelles imposent un rôle renforcé du gestionnaire de MIN :

- décarbonation des flux logistiques.
- relocalisation alimentaire.
- digitalisation des échanges.
- gestion des déchets et économie circulaire.
- structuration des circuits courts.

Ces transformations nécessitent de l'investissement, de la coordination, de l'innovation collective.

2. Un écosystème économique, pas un simple actif immobilier

Un MIN fonctionne comme un système productif organisé. Sa valeur repose sur :

- la densité et la diversité des opérateurs (producteurs, grossistes, logisticiens, transformateurs).
- les flux (volumes, fréquence, diversité des produits).
- les services (logistique, mutualisation, information, mise en relation).

Un gestionnaire réduit à une logique foncière devient un bailleur passif. Or, sans animation économique : les flux se désorganisent, les synergies disparaissent, la compétitivité collective s'érode. Le risque est alors la transformation progressive en simple zone d'activités, perte d'identité et de fonction stratégique

4. L'absence d'animation fragilise toute la chaîne alimentaire et conduit à l'évasion

Un MIN joue un rôle d'interface entre amont (production) et aval (distribution, restauration). Sans gouvernance active :

- les producteurs se désintermédiarisent.
- les acheteurs se tournent vers d'autres circuits (plateformes privées, GAC, Cash& carry hors MIN).

La valeur se déplace hors du territoire. Le MIN perd alors sa fonction de régulateur et d'organisateur de marché.

La « mise en cluster/grappe » d'acteurs économiques et logistiques par l'exemple de l'Actium Grand Marché de Provence

100

100 adhérents, représentant
5700 salariés et 950 M€ de CA

Dans le cadre du déploiement du Marché d'Intérêt National (MIN) de Châteaurenard et afin de créer une dynamique de développement autour du projet de renouveau du Grand Marché de Provence, les opérateurs des différents métiers de la filière ont créé en 2018 une Association au service des filières agricoles et agroalimentaires de Provence. Cette association « Actium » regroupe 7 collèges d'acteurs, de l'amont et de l'aval de la production, du négoce, de la distribution, de l'industrie agroalimentaire, de la logistique, des services aux entreprises et des institutionnels

L'Actium Grand Marché de Provence se compose de 94 entreprises adhérentes : producteurs, expéditeurs, transporteurs, industries agroalimentaires, et institutionnels (collectivités, chambres consulaires, fédération des marchés d'intérêt national) ; des Bouches-du-Rhône, du Vaucluse, du Gard et des Alpes-Maritimes.

La centaine d'adhérents représente un chiffre d'affaires de 950 millions d'euros et plus de 5 700 salariés

L'Association Actium Grand Marché de Provence fédère les opérateurs du MIN autour d'objectifs communs :

- défendre les intérêts des producteurs, expéditeurs, transporteurs et grossistes.
- développer des services collectifs (promotion, logistique, innovation).
- animer le réseau économique local et régional.
- Actium joue ainsi le rôle de catalyseur, reliant la gouvernance publique du marché et les besoins concrets des professionnels.

Les objets de l'Association sont ainsi :

- Valoriser et promouvoir les productions régionales et les acteurs du territoire au plan local, national et international (salons, visites d'acheteurs, actions commerciales).
- Développer durablement l'attractivité économique du territoire ; participer au rayonnement du Grand Marché de Provence.
- Promouvoir l'exemplarité en matière de développement durable et d'innovation.
- Assurer l'appui technique, commercial et humain aux exploitations et aux entreprises.
- Animer la réflexion et être force de proposition sur l'évolution amont et aval des filières.
- Représenter les professions dans toutes les instances pertinentes.

Dans le cadre de ses programmes et de ses opérations notamment commerciales, les adhérents de l'Actium ont créé deux sociétés commerciales :

Provence service logistique (SAS) : société créée pour le compte des opérateurs logistique de l'Actium (transporteurs, expéditeurs, ..), cette société a pour principal objectifs d'être l'interlocuteur et le référent pour organiser la ramasse du premier kilomètre et la livraison du dernier kilomètre en véhicule propre

Saveur Grand Marché de Provence (SAS) : Société créée pour le compte des adhérents de l'Actium (producteurs, expéditeurs, grossistes, ...), avec deux objectifs : (i) être la structure référente pour organiser les différents évènements, foires et salons au national et à l'international ; (ii) être la structure référente pour commercialiser pour le compte des adhérents de l'Actium leurs produit auprès des différents circuits de distribution (restauration commerciale, collective, distribution de proximité, grande distribution, ...

**Le GIE
du MIN
à l'assiette
(Lille)**

748
tonnes livrées par an

120
producteurs fournisseurs

2
grossistes

10 ans
D'expérience

50
producteurs locaux fournisseurs, complété par des
produits de l'Espagne, l'Italie, le Portugal, la Belgique.

Dès 2015, trois grossistes du Min de Lille, devenu Marché de gros Euralimentaire depuis, s'étaient alors regroupés sous forme de groupement d'intérêt économique (GIE) pour répondre aux appels d'offres des collèges et lycées de la région.

Ils font alors appel à un transporteur et facturent chaque prestation à leurs clients en distinguant les produits et le transport.

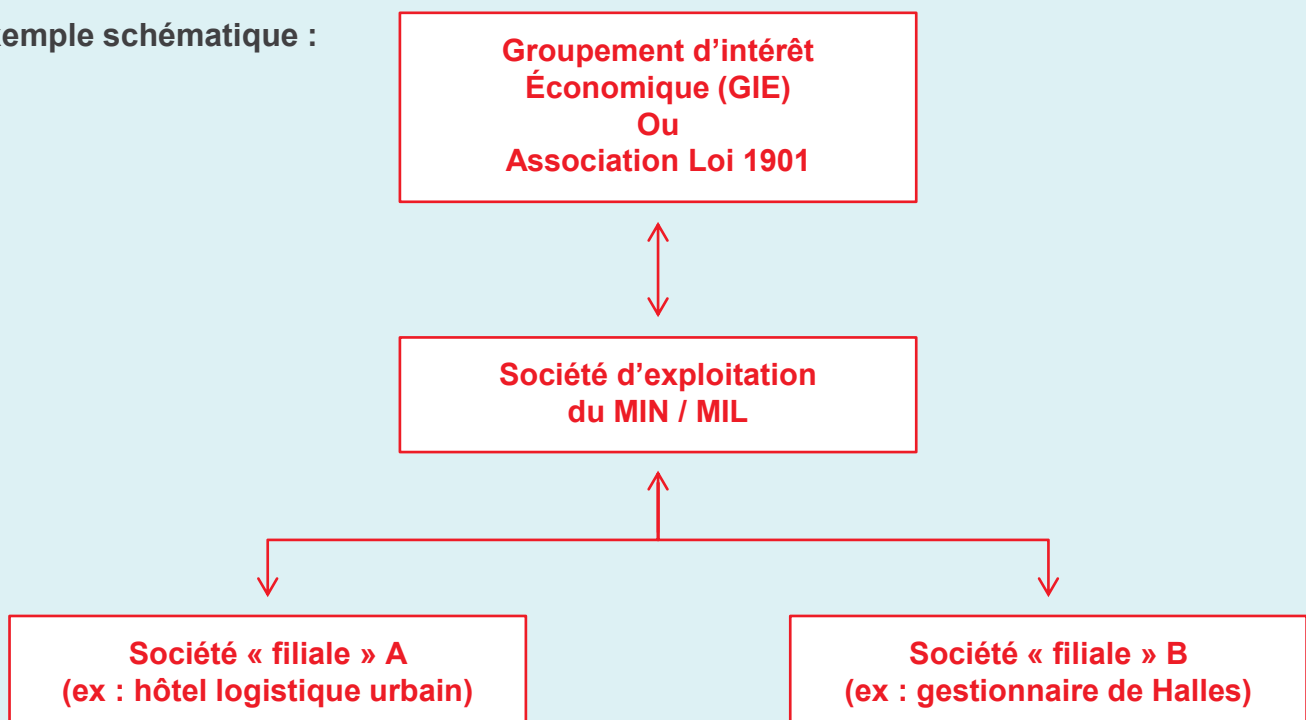
Le GIE est aujourd'hui composé de 2 entreprises (cf. fusions).

L'objet du GIE est ; « permettre aux membres de participer ensemble à l'exécution de marchés publics ou privés de denrées alimentaires et de prestations logistiques ».

A ce titre, le GIE peut :

- réaliser, d'une manière générale, toutes opérations financières, civiles, industrielles ou commerciales se rattachant directement à l'objet susvisée.
- effectuer toutes études et marchés.
- organiser toute prospection.
- prendre tous contacts.
- organiser toute manifestation.
- participer à toute manifestation.
- passer tous accords susceptibles de favoriser la réalisation du but poursuivi.
- créer tous bureaux et agences.
- et plus généralement faire toutes opérations permettant la réalisation de l'objet qu'il poursuit dans les limites qu'il comporte.

Exemple schématique :





Développer une **économie de proximité** :

3. Quelles adaptations technologiques, énergétiques ?

L'exemple de Marketplace BtoB : Rungis-Market, LabCOM et Intelligence Artificielle (IA)

10 000 Références	1 Marché de gros alimentaire de produits livrés en 2024	20M€ Opérateurs Califrais (CA)
130 Grossistes	5 à 10% Des tarifs réduits par rapport au marché, grâce à une optimisation logistique basée sur l'intelligence artificielle.	2000 Clients

La livraison permet d'économiser en moyenne 800 tonnes de CO2 par client par an.

Un « labcom » réunissant : CNRS, Sorbonne Université, Laboratoire de Probabilités Statistiques et Modélisation (LPSM), Université Paris Cité, SCAI (Sorbonne Center for Artificial Intelligence).

Le développement des **places de marchés (marketplace)** est certainement le phénomène le plus marquant de l'évolution des pratiques commerciales de ces dernières années, et singulièrement depuis la crise sanitaire. Après une première mouture, la SEMMARIS lança un second appel à projet.

Un groupement d'entreprises a été retenue en 2021. Il se compose :

- du transporteur STEF.
- d'une société spécialisée dans la relation client (Webhelp).
- et de Califrais.

Cette dernière entreprise (Califrais), est présente sur le marché de Rungis depuis 2014 (avec des débuts dans la pépinière d'entreprises de Rungis) et s'est faite connaître au moment du confinement, en gérant le site de livraison à domicile du marché rungislivrezvous.fr. Dans le cadre de l'appel d'offre, Califrais a levé 1,5 M€ auprès de STEF.

Au lancement, le catalogue de produits proposa plus de 6000 références. Largement plus de 50 % de la clientèle vient de la RHF, avec un développement ensuite des détaillants, et un panier moyen alors de 370 € par achat (chiffres base 2022).

Rungis Market propose plus de 10 000 références de produits frais toutes catégories (fruits et légumes, boucherie, marée, crèmerie, équipements, etc.) avec une livraison unique dès 6 h le lendemain pour toute commande passée jusqu'à 23 h 59.

L'entreprise Califrais relève le défi de la décarbonation de la supply chain alimentaire, avec pour mission d'inventer les **solutions technologiques basées sur l'Intelligence Artificielle (IA)** pour optimiser les flux alimentaires à grande échelle :

- Analyse prédictive de la demande.
- Modélisation de flux complexes.
- Stratégies de pricing dynamiques.
- Optimisation de stocks périssables.
- Optimisation des ressources opérationnelles (logistique et transport).
- Décarbonation des flux et réduction du gaspillage alimentaire.
- Analyse prédictive de la satisfaction client.

Ce LabCom LOPF (Large-scale Optimization of Product Flows) réunit ainsi une équipe d'experts de renommée mondiale en partenariat avec des institutions académiques d'excellence : CNRS, Sorbonne Université, Laboratoire de Probabilités Statistiques et Modélisation (LPSM), Université Paris Cité, SCAI (Sorbonne Center for Artificial Intelligence)

L'exemple du MIN de Nantes et « MIN a Watt »

93K€

CA en 2024,
résultat net 21,7K€

160 foyers

Équivalent de consommation

750 000 €

Montant total investi
(après emprunt bancaire)

500 kWc

Puissance

Actionnaires de la sas min à watt

Sas cowatt 65%, énergie partagée investissement 30%,
Nantes métropole 5%

299

investisseur
s

Lors du déménagement du Marché d'Intérêt National de Nantes en 2016, la métropole lance un appel à projet pour qu'une partie de la consommation électrique du MIN soit couverte par la production issue de panneaux solaires photovoltaïque

31 000 m² de panneaux solaires posés sur l'immense toiture du MIN de Nantes Métropole (alors la plus grande d'Europe en 2018).

Si la majeure partie de la production d'électricité du toit solaire repart dans le réseau (injection), une surface de 1666 panneaux est dédiée à l'auto-consommation avec une puissance de production de 499,80 Mégawatts Crête. L'auto-consommation sert à alimenter les réfrigérateurs du Marché.

11 Nantais ont initié le projet et plus de 250 citoyens deviennent sociétaires et investissent 142000 euros via CoWatt.

Énergie Partagée Investissement investit 55 000 € au capital et avance 700 000 € pour permettre au projet de voir le jour en moins d'un an, avant l'arrivée du financement de la Nef. Ainsi, 10% de la surface appartient à des citoyens réunis dans le collectif CoWatt, une structure qui pousse pour le développement d'énergies renouvelables dans les Pays de la Loire. CoWatt est une société composée de 700 associés qui financent des structures d'énergie durables (dont 300 membres qui ont investi dans le projet MiN à Watt spécifiquement)

Ce projet est un exemple réussi de co-développement d'un projet en autoconsommation. La SAS MIN à Watt loue la toiture à Nantes Métropole et exploite la centrale qui alimente les réfrigérateurs du MIN. L'électricité est facturée en fonction d'un prix au kWh défini par les partenaires.



Source : énergie partagée



Favoriser la cohésion territoriale et sociale :

quelle réciprocité urbain-rural ? Quelle accessibilité sociale à l'alimentation ?

**Le MIN/Marché de gros alimentaire ,
une polarité reliant les territoires urbains
et ruraux ?**

**Exemple de « réciprocité urbain-rural »
entre la Métropole de Lyon et la CC
Monts du Lyonnais**

319K€ de CA

35 m²

120K€

D'investissements

AlterConso une coopérative regroupant des paysans, des salariés et des consommateurs, porte un projet de plateforme de ramasse-expédition depuis 2022.

La coopérative AlterConso centralise, à Saint-Martin-en-Haut, les produits issus des fermes des monts du Lyonnais avant de les distribuer en paniers à Lyon et dans son agglomération.

Cette plateforme permet d'optimiser la logistique et de réduire le nombre de trajets en camion. Tous les producteurs et productrices sont dans un rayon de 100km maximum autour de Lyon.



Source : CC Mont du Lyonnais

Ce projet constitue une forme de base de ramasse 1^{er} km.

La Métropole de Lyon a financé à hauteur de 50 000 €, soit près de 50 % de l'investissement total, dans le cadre des coopérations interterritoriales pour l'agriculture et l'alimentation et par le programme Leader. La CCMDL a apporté son soutien dans l'ingénierie financière et pour l'accès au terrain sur la ZA des Plaines à Saint-Martin-en-Haut.

Ce projet témoigne de la coopération entre la Métropole de Lyon et la Communauté de communes des Monts du Lyonnais

Cet équipement cofinancé par la Métropole de Lyon hors de son territoire et la CC Monts du Lyonnais offre deux espaces de stockage de 35 m² – l'un frigorifique (+4°C) pour les produits frais, l'autre tempéré pour les produits secs ou transformés.

Chaque zone propose dix emplacements-palettes ouverts à la location. Le quai de déchargement de 25 m² est accessible aux véhicules utilitaires légers et particuliers pour faciliter les transferts logistiques. Un boîtier à code permet aux producteurs locaux de venir déposer leurs marchandises quand ils le désirent.

L'accessibilité sociale à l'alimentation :

Les initiatives des MIN, des producteurs agricoles et des grossistes sont ici nombreuses. Chaque MIN participe aux actions du tissu caritatif.

Par exemple à Montpellier, plus de 20 000 bénéficiaires des Restos du Cœur et du Secours Populaire sont approvisionnés régulièrement en produits frais par des producteurs locaux.

Le Marché Gare de Montpellier est d'ailleurs le premier marché d'intérêt national de France à assurer une traçabilité de cette initiative. Cette démarche complète les futures initiatives déjà évoquées en lien avec la Cité de l'alimentation (cf. précédemment) et les Maisons de l'alimentation solidaire (MAS).

L'exemple de l'initiative Inter-MIN Avignon, Montpellier, Nantes et Strasbourg (chef de file)

En 2024, une initiative inter-MIN, sous cheffe de file du MIN de Strasbourg vise à mettre en lumière et consolider le rôle central des MIN en matière de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaire à l'échelle locale, via la coopération inter-MIN.

Ce projet initie la coopération entre les marchés d'intérêt nationaux (MIN) d'Avignon, Marseille, Montpellier, Nantes et Strasbourg. La mutualisation de leurs expériences sera un accélérateur et permettra de monter en puissance en matière de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires.

Ce projet vise ainsi à inventorier les actions et les écosystèmes mis en place, identifier les conditions de répliquabilité,

et essayer les bonnes pratiques afin d'accélérer les projets sur chacun des territoires couverts par ces MIN.

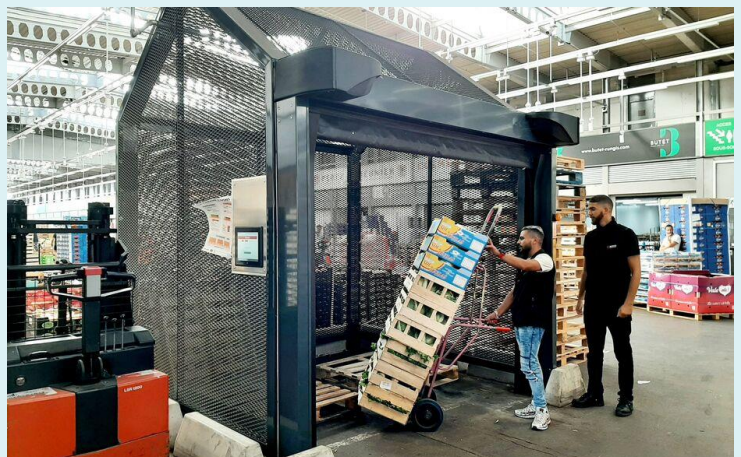
Dans un second temps, il éclairera les élus et les collectivités de ces territoires sur l'expertise et le rôle de pivot que peut apporter leur MIN dans leurs politiques locales de lutte contre la précarité et le gaspillage alimentaires, notamment dans leurs PAT.

Le projet permettra d'établir un référentiel sur la contribution d'un MIN à l'échelle d'un territoire, à la lutte contre la précarité alimentaire et la mise en place d'une coopération inter-MIN sur ces questions, extensible à de nouvelles structures.

PROGRAMME NATIONAL POUR L'ALIMENTATION

**64 lauréats de l'appel
à projets 2023-2024**

Vers une stratégie nationale
pour l'alimentation,
la nutrition et le climat



Exemple de cabane au don sur un MIN (Rungis)

Source : MIN de Rungis

Chantier d'insertion et cabane à don

A Rungis, l'exemple d'une petite cahute permet aux grossistes et aux acheteurs de déposer des dons alimentaires au cœur même des pavillons. De quoi répondre à l'appel des Restos du cœur qui n'arrivent plus à faire face à la demande. Le MIN donne déjà 1 600 tonnes de denrées par an aux associations, soit plus de 3,1 millions de repas.

L'accessibilité sociale à l'alimentation :

La SEMMARIS s'intéresse depuis longtemps à ce sujet car elle soutient et accompagne depuis 2008 le Potager de Marianne, un chantier d'insertion implanté sur le marché qui récupère déjà des invendus pour les redistribuer à des structures d'aides. Près de 2000 tonnes de fruits et légumes transitent par le Potager de Marianne qui propose 40 postes emplois en insertion (contrat à durée déterminée d'insertion de 26 heures par semaines).

Avec la Cabane à dons, l'objectif est :

- d'augmenter la notoriété du Potager de Marianne et celle de l'Association Nationale de Développement des Épiceries Solidaires (ANDES).
- faciliter le processus de collecte.
- impliquer de nouveaux donateurs.
- récolter toujours plus de dons auprès des entreprises.
- éviter l'émission de gaz à effet de serre générée par la gestion des déchets alimentaires non récupérés.

Les marmites solidaires

Le Min de Marseille et la Banque alimentaire des Bouches-du-Rhône lancent officiellement la marque « Les Marmites Solidaires ». Les produits sous cette marque proviendront des dons en fruits et légumes recueillis sur le marché de gros marseillais et la Banque alimentaire départementale.



Source : fruits et légumes solidarité

Au centre de cette démarche innovante – c'est la première fois qu'un MIN développe une telle marque en propre – il y a l'Association Fruits et Légumes Solidarité (AFLS), association caritative loi 1901 qui traite les dons, dons, surplus ou invendus de fruits et légumes sur le MIN de Marseille pour les remettre dans le circuit solidaire. Sous l'impulsion de la banque alimentaires des Bouches-du-Rhône et du MIN, elle a investi dans l'aménagement d'un atelier de transformation alimentaire à Marseille, très largement financé par le Conseil départemental.

L'atelier a développé un modèle économique particulièrement innovant. En effet, 75 % de sa production est redistribuée via le réseau des associations de solidarité.

Les 25 % restant sont destinés à être commercialisés dans un circuit de lieux de ventes spécifiques.

Au Marché Marseille Méditerranée, chaque année ce sont presque 3 000 tonnes de produits frais propres à la consommation qui ne sont pas vendus et finissent en compote. Grâce au don de ces produits par les agriculteurs et les grossistes, l'équipe AFLS a l'opportunité de les valoriser et de leur donner une 2ème chance d'être consommés. Ainsi en 2021, grâce aux dons du Marché et aux dons externes, ce sont environ 47 tonnes de produits qui ont été sauvés du gaspillage par l'atelier !



3.2 MIN/Marché de gros alimentaire : quelles économies générales, et quelles propositions de valeur territoriale ?



1. Structure des recettes et structure des coûts ; équilibre économique et viabilité financière

Objectifs et méthodes de reconstitution d'un CR type de MIN

L'objectif de cette analyse est de caractériser le modèle économique standard des MIN, en s'affranchissant volontairement des spécificités propres à chaque site. L'étude vise à dégager des ordres de grandeur représentatifs du fonctionnement économique des MIN pris dans leur ensemble, et non à produire une analyse financière individuelle.

Pour ce faire, les travaux reposent sur une compilation et une analyse croisée des rapports de gestion, rapports financiers et rapports des commissaires aux comptes de plusieurs établissements. Les MIN étudiés à titre d'exemples sont ceux d'Agen, Avignon, Rouen, Montpellier, Strasbourg, Lille et Angers. Les établissements sélectionnés sont ceux pour lesquels la donnée économique et financière disponible était la plus complète.

Le marché de Rungis a volontairement été exclu de cette étude financière car la dimension de l'établissement n'est pas comparable à celle de ses pairs en région.

Les produits d'exploitation

Les locations, redevances et concessions constituent le socle des produits d'exploitation des MIN. Elles recouvrent notamment les recettes issues des emplacements de vente, des bâtiments logistiques, des chambres froides, des entrepôts et des bureaux. Selon les sites analysés, ce poste représente entre 75 % et 90 % des produits d'exploitation. À titre d'illustration, les produits locatifs et de concessions représentent environ 75 % des produits d'exploitation sur le MIN de Strasbourg, contre 90 % sur le MIN d'Agen.

Les refacturations et prestations de services constituent le second pilier des produits d'exploitation. Elles comprennent notamment la refacturation de l'énergie, de l'eau, de la gestion des déchets, de la sécurité, de la maintenance et du stationnement. Ce poste représente généralement entre 5 % et 20 % des produits d'exploitation. Les niveaux les plus élevés sont naturellement observés sur les sites où les locations représentent une plus faible part des produits d'exploitation comme Strasbourg.

Les autres produits regroupent les reprises, les subventions d'exploitation et les produits divers. Ces postes demeurent marginaux dans le modèle économique des MIN. À titre d'exemple, le MIN de Montpellier a bénéficié de subventions d'exploitation représentant environ 5% de ses produits en 2024. En revanche ces subventions sont inexistantes ou inférieures à 1% selon les années sur d'autres sites.

Réduire ainsi l'échantillon permet de dépasser dans la démarche méthodologique les effets liés à la taille des sites, à leur localisation géographique ou à la nature précise de leurs infrastructures, afin de se concentrer sur la structure intrinsèque du modèle économique des MIN. Cette approche permet de dégager des tendances en matière de structure de recettes et de coûts.

L'analyse aboutit ainsi à la constitution d'un compte de résultat type de MIN, dans lequel l'ensemble des postes est exprimé en pourcentage des produits d'exploitation, facilitant la comparaison entre établissements et la lecture des équilibres économiques globaux.

Les ratios qui ressortent restent des moyennes pour lesquelles l'écart-type peut être élevé. À titre d'exemple le poids des charges de personnel varie de 19 points entre l'établissement où cette part à la moins élevée et celui où elle l'est le plus.



1. **Structure des recettes** et structure des coûts ; **équilibre économique et viabilité financière**

Les charges d'exploitation

Les charges externes peuvent être analysées selon une distinction entre charges variables et charges fixes.

Les charges variables sont en partie refacturées aux usagers. Il s'agit notamment des charges d'énergie, de gestion des déchets ou encore de certaines taxes. Néanmoins, la refacturation ne représentant qu'au maximum 20 % des produits d'exploitation, nous pouvons penser que la majorité des charges externes demeure de nature fixe.

Les charges fixes constituent un risque pour les MIN, dans la mesure où elles ne dépendent pas directement du niveau d'activité et sont susceptibles de devenir de plus en plus difficiles à absorber dans un contexte de baisse d'activité. Elles comprennent notamment les charges liées à la sécurité, l'entretien ou encore aux honoraires et frais administratifs.

Les charges externes constituent le premier poste de coûts des MIN. Elles représentent généralement entre 35% et 60 % des produits d'exploitation. Ainsi le niveau des charges externes atteint 57 % à Angers contre seulement 38 % pour le MIN de Rouen.

Ces charges externes sont marquées par le poids très significatif de l'énergie, de l'entretien des infrastructures, de la sécurité et de la gestion des déchets, postes structurellement élevés et peu compressibles.

Les charges de personnel constituent un autre poste structurant du compte de résultat des MIN. Elles représentent généralement environ 20 % et jusqu'à 35% des produits d'exploitation, avec une variabilité notable selon la taille du site et les choix d'organisation, notamment le recours plus ou moins important à l'externalisation. À titre informatif, les MIN emploient en moyenne 13,8 salariés.

Les dotations aux amortissements sont logiquement aussi élevées, en raison de l'importance des investissements immobiliers, la majorité des sociétés gestionnaires de MIN assurant la maîtrise d'ouvrage des investissements du site. Elles représentent généralement entre environ 20 % des produits d'exploitation mais dépassent les 30% à Rouen.



1. Structure des recettes et structure des coûts ; équilibre économique et viabilité financière

Résultats et équilibres financiers

Le résultat d'exploitation des MIN est structurellement proche de l'équilibre. Il est fréquemment compris entre -5 % et +5 % des produits d'exploitation.

Le résultat net est généralement légèrement positif, grâce au rôle d'amortisseur joué par le résultat financier et exceptionnel (produits financiers, reprises de provisions, quotes-parts de subventions d'investissement).

Cette configuration confirme que les MIN fonctionnent avant tout comme des outils de service public économique, avec une recherche d'équilibre financier plutôt que de rentabilité élevée.

Le tableau ci-dessus représente le compte de résultat type d'un MIN dans le modèle économique actuel. **L'ensemble des catégories comptables sont exprimées en part des produits d'exploitation.**

Il a été réalisé à partir des éléments comptables de plusieurs établissements, ce qui permet de calculer à la fois des moyennes et des médianes de façon précise. De nouveau, il s'agit de niveaux moyens, les spécificités de chaque établissement pouvant jouer sur l'écart à la moyenne.

Compte de résultat type - Actuel	Moyenne	Médiane
Total Produits d'exploitation	100%	100%
Locations redevances et concessions	83%	82%
Refacturations	11%	9%
Autres produits	6%	4%
Autres charges	0,5%	0,0%
Total Charges d'exploitation	100%	100%
Charges externes	44%	41%
Charges de personnel	27%	28%
Dotations	22%	20%
Autres charges	8%	9%
Résultat Financier	1,0%	1,6%
Dont charges financières	1,5%	1,2%
Résultat Exceptionnel	1,6%	0,0%
Impôt sur les sociétés	0,7%	0,2%
Résultat Net	1,5%	0,3%

Cette représentation permet également de faire ressortir l'importance du résultat financier pour permettre aux établissements d'atteindre l'équilibre. De fait les MIN étudiés présentent pour la plupart un résultat financier largement positif malgré des charges financières liées aux emprunts finançant l'infrastructure.

Les établissements utilisent leur trésorerie élevée pour générer des revenus supplémentaires grâce à des placements financiers à court terme, en plus des investissements financiers à long terme.

Cette optimisation du bilan est répartie entre des actifs long-terme et court-terme, permettant de maximiser les revenus sans engendrer de risque de liquidité à court-terme.

Cela montre que l'étude du modèle économique ne s'arrête pas au compte de résultat et à la rentabilité des établissements mais également à la situation bilancielle. La solidité des MIN repose sur leur capacité à financer leurs actifs sans se surendetter et à maximiser l'utilisation de ces-derniers.



1. **Structure des recettes** et structure des coûts ; **équilibre économique et viabilité financière**

Situation bilancielle

L'étude des comptes des établissements met en évidence une situation contrastée. Si les comptes de résultat traduisent généralement une rentabilité faible, voire inexistante, les bilans comptables révèlent en revanche une structure financière particulièrement solide.

Les établissements disposent ainsi d'importantes réserves de trésorerie et présentent des niveaux d'endettement limités.

Cette situation s'explique en grande partie par l'histoire des MIN. Créés il y a plusieurs décennies, ils ont bénéficié d'investissements structurants aujourd'hui largement amortis et souvent non renouvelés. Cela a permis aux établissements d'accumuler progressivement de la trésorerie et de limiter le recours à l'emprunt.



X3

Le ratio de liquidité en caisse (Trésorerie/Passif courant) montre que les disponibilités couvrent largement les dettes d'exploitation, garantissant un très faible risque à court terme sur la trésorerie.



X0,5

Le ratio de dette nette (Dettes totales Trésorerie / Capitaux propres) montre que les dettes sont en grande partie remboursables immédiatement et que les capitaux propres couvrent largement le reste. Le risque de défaut à long terme est réduit grâce la trésorerie.

Cette situation est une opportunité pour engager les investissements nécessaires à la transformation des modèles économiques des MIN.



2. 3 grandes orientations stratégiques possibles

Dans le prolongement de l'analyse du modèle économique actuel des marchés d'intérêt national (MIN), fondée sur la modélisation d'un compte de résultat type, un second travail vise à explorer des trajectoires économiques alternatives susceptibles de structurer l'évolution des MIN à moyen et long terme.

À partir de cette base de référence, une modélisation prospective de la structure des recettes et des coûts est réalisée selon trois orientations stratégiques distinctes : un modèle concentré, un modèle diversifié et un modèle disrupté.

L'approche retenue consiste à construire trois comptes de résultat théoriques, chacun traduisant les logiques économiques propres à ces orientations, et à les comparer systématiquement au modèle économique actuel. Ces comptes de résultats théoriques affichent un niveau de rentabilité bien supérieur à celui des MIN actuellement. Il est évident que ces bons résultats ne sont pas garantis et reposent sur la performance des nouveaux modèles. La marge supplémentaire du MIN concentré n'est obtenue que si les synergies envisagées se concrétisent.

La rentabilité des MIN diversifiés et disruptés n'est possible que si les nouvelles activités trouvent effectivement leur marché.

Le MIN « concentré »

Le modèle concentré s'inscrit dans une logique d'intégration horizontale : les MIN se développent à positionnement constant dans la chaîne de valeur (commerce de gros et gestion d'infrastructures de marché), mais élargissent leur périmètre par croissance externe, prise de contrôle ou gestion multisites. Cette stratégie est envisageable pour les plus gros sites (Rungis) ou les marchés géographiquement très proches.

Dans le tableau, l'ensemble des catégories comptables sont exprimées en part des produits d'exploitation et les lignes de comptes affectées par le changement de modèle économiques sont en bleu.

L'objectif principal n'est pas de transformer la nature des activités, mais d'augmenter la taille critique afin de mutualiser les coûts fixes et de renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis des opérateurs et des partenaires.

Ce modèle privilégie les économies d'échelle, la standardisation des fonctions support et une logique de volume, avec une croissance principalement extensive.

La structure des revenus reste donc identique mais les charges associées aux fonctions supports (charges de personnel principalement) sont optimisées.

Une rentabilité économique est alors envisageable grâce à une augmentation des produits plus que proportionnelle à la hausse des coûts.

Compte de résultat type - Concentré	Moyenne Actuel	Médiane Concentré
Total Produits d'exploitation	100%	100%
Locations redevances et concessions	83%	82%
Refacturations	11%	9%
Autres produits	6%	4%
Subventions	0,5%	0,0%
Total Charges d'exploitation	100%	95%
Charges externes	44%	41%
Charges de personnel	27%	24%
Dotations	22%	22%
Autres charges	8%	8%
Résultat Financier	1,0%	1,0%
Dont charges financières	1,5%	1,5%
Résultat Exceptionnel	1,5%	1,5%
Impôt sur les sociétés	0,7%	0,7%
Résultat Net	1,5%	6,5%



2. 3 grandes orientations stratégiques possibles

Le MIN « diversifié »

Le modèle diversifié repose sur une stratégie d'intégration verticale, consistant à élargir le champ d'intervention du MIN le long de la chaîne de valeur agroalimentaire à partir des mêmes actifs fonciers, immobiliers et logistiques. Sans remettre en cause le socle historique des activités de gros,

ce modèle vise à capter davantage de valeur ajoutée en développant des fonctions amont et aval. L'enjeu n'est plus l'optimisation des coûts, mais la maximisation des revenus à partir d'un même actif et la diversification des sources de produits d'exploitation.

Dans le tableau, l'ensemble des catégories comptables sont exprimées en part des produits d'exploitation et les lignes de comptes affectées par le changement de modèle économique sont en bleu.

La hausse des revenus plus que proportionnelle à la hausse des charges, permettant la rentabilité est modélisée par la baisse des charges d'exploitation en pourcentage du total des produits d'exploitation. La répartition des coûts, à revenus constants, reste en réalité la même que celle du modèle économique actuel des MIN.

Compte de résultat type - Diversifié	Moyenne Actuel	Moyenne Diversifié
Total Produits d'exploitation	100%	100%
Locations redevances et concessions	83%	75%
Refacturations	11%	10%
Autres produits	6%	15%
Subventions	0,5%	0,0%
Total Charges d'exploitation	100%	95%
Charges externes	44%	41%
Charges de personnel	27%	26%
Dotations	22%	21%
Autres charges	8%	7%
Résultat Financier	1,0%	1,0%
Dont charges financières	1,5%	1,5%
Résultat Exceptionnel	1,5%	1,5%
Impôt sur les sociétés	0,7%	0,7%
Résultat Net	1,5%	6,5%

Ce modèle se traduit par une structure des revenus plus hétérogène. Il renforce ainsi la résilience du MIN en réduisant la dépendance à un seul métier et en améliorant l'ancrage territorial et sectoriel. En comparaison avec le compte de résultat type actuel d'un MIN, le compte de résultat type d'un MIN diversifié fait état de revenus plus importants grâce aux nouvelles activités et donc plus diversifiés. Toutefois le MIN diversifié conserve une même structure des coûts mais ces derniers ont vocation à représenter une part moindre des produits d'exploitation, permettant une amélioration de la rentabilité économique de la structure.



2. 3 grandes orientations stratégiques possibles

Le MIN « disrupté »

Le modèle disrupté se distingue des précédents en ce qu'il ne repose ni sur l'intégration horizontale ni sur l'intégration verticale classique, mais sur la création d'une nouvelle chaîne de valeur, partiellement décorrélée des métiers historiques des MIN. Cette stratégie vise à inventer de nouveaux usages économiques des actifs et des positions centrales des MIN, en combinant innovations immobilières, numériques et organisationnelles. Elle intègre par exemple des fonctions de logistique urbaine avancée, de plateformes numériques de mise en relation, de services aux territoires ou encore de nouveaux schémas de gouvernance associant acteurs publics et privés non traditionnels.

D'un point de vue économique, ce modèle introduit des sources de revenus inédites (services digitaux, prestations à forte intensité intellectuelle, valorisation urbaine), mais aussi des profils de risque plus élevés, une montée en charge progressive et une rupture nette avec les comptes de résultat historiques.

Il s'agit moins d'optimiser l'existant que de repositionner le MIN comme un acteur structurant de nouvelles chaînes de valeur, au-delà du seul commerce de gros.

Pour ce troisième modèle économique dit « disruptif », la projection d'un compte de résultat type est plus complexe. Selon les choix d'orientation les impacts sur la structure des coûts et des recettes diffèrent. Toutefois on peut estimer d'ores et déjà un impact sur le bilan avec des investissements supplémentaires nécessaires pour adapter l'infrastructure au nouveau modèle. Or ces investissements se traduiraient dans le compte de résultat par une hausse significative des charges financières.

Ces nouveaux investissements semblent financièrement supportables pour la plupart des MIN étudiés qui disposent d'un matelas de liquidités et de capitaux propres confortable. Si les transformations permettent de générer rapidement des revenus supplémentaires, alors cette troisième voie de transformation sera financièrement et économiquement envisageable.

La structure du compte de résultat d'un MIN disrupté se caractérise principalement par des revenus plus diversifiés et des charges financières plus importantes que le modèle type actuel.

Le compte de résultat ci-dessus décrit les différents postes de produits et de charges en part du total des produits d'exploitation.

Les lignes de comptes affectées par le changement de modèle économiques sont en bleu.

Compte de résultat type - Disrupté	Moyenne Actuel	Moyenne Disrupté
Total Produits d'exploitation	100%	100%
Locations redevances et concessions	83%	70%
Refacturations	11%	10%
Autres produits	6%	20%
Subventions	0,5%	0,0%
Total Charges d'exploitation	100%	95%
Charges externes	44%	40%
Charges de personnel	27%	22%
Dotations	22%	22%
Autres charges	8%	11%
Résultat Financier	1,0%	0,0%
Dont charges financières	1,5%	2,5%
Résultat Exceptionnel	1,5%	1,5%
Impôt sur les sociétés	0,7%	0,7%
Résultat Net	1,5%	6,5%



3. **La programmation bâimentaire : quels coûts ? Quelles opportunités de financements ?**



La question du coût des futurs investissements est centrale pour les MIN, l'objectif de cette sous-partie est de présenter les coûts observés sur des projets récents portés par des MIN en France. Les montants donnés sont à considérer comme des ordres de grandeur et ne sauraient dispenser d'études techniques plus précises.

Les montants observés sont fortement dépendants du contexte propre à chaque Marché d'Intérêt National : contraintes foncières et géotechniques, état des bâtiments existants, phasage des travaux en site occupé, exigences sanitaires spécifiques, choix architecturaux, niveau de performance environnementale visé ou encore conditions locales du marché de la construction.

À cela s'ajoutent des facteurs conjoncturels, tels que l'évolution des prix des matériaux, de l'énergie et de la main-d'œuvre, ainsi que les modalités de maîtrise d'ouvrage et de contractualisation. **Les coûts présentés doivent donc être compris non comme des références normatives ou des valeurs transposables « clé en main », mais comme des repères indicatifs destinés à éclairer la réflexion, chaque projet de MIN nécessitant une évaluation ajustée à ses caractéristiques techniques, économiques et territoriales propres.**

Carreau de producteurs

Le carreau de producteurs constitue un équipement fonctionnel avant tout, destiné à l'accueil, à la vente et à la logistique de producteurs locaux dans des conditions adaptées aux flux de marchandises et de visiteurs. Les bâtiments associés sont généralement de conception simple, avec de grandes surfaces ouvertes, des structures robustes, peu de cloisonnement et des niveaux d'équipement technique limités, hors exigences sanitaires de base. Sur la base d'exemples récents, le coût des travaux peut être estimé à environ 700€ par mètre carré, en intégrant les autres postes nécessaires à la réalisation de l'opération (études, honoraires, foncier, raccordements, aléas, etc.), le coût toutes dépenses confondues peut être évalué à environ 910€ par mètre carré. Ce montant ne tient pas compte des dépenses d'aménagement et de voiries qui varient de manière significative d'un MIN à l'autre.

Pôle de transformation

Le pôle de transformation regroupe des activités de préparation, de transformation et parfois de stockage de produits alimentaires, ce qui implique des contraintes techniques et réglementaires nettement plus fortes. Les bâtiments doivent intégrer des équipements spécifiques (chambres froides, réseaux fluides renforcés, traitement de l'air, gestion des effluents), ainsi que des aménagements conformes aux normes sanitaires et de sécurité. Ces exigences se traduisent par un niveau d'investissement plus élevé, avec un coût des travaux estimé à environ 1 450 € par mètre carré. En tenant compte des dépenses annexes nécessaires à la mise en service de ce type d'équipement, le coût toutes dépenses confondues atteint ainsi un ordre de grandeur d'environ 1 885 € par mètre carré. Ce montant ne tient pas compte des dépenses d'aménagement et de voiries qui varient de manière significative d'un MIN à l'autre.



3. **La programmation bâtementaire :** **quels coûts ? Quelles opportunités de financements ?**

Immeuble tertiaire

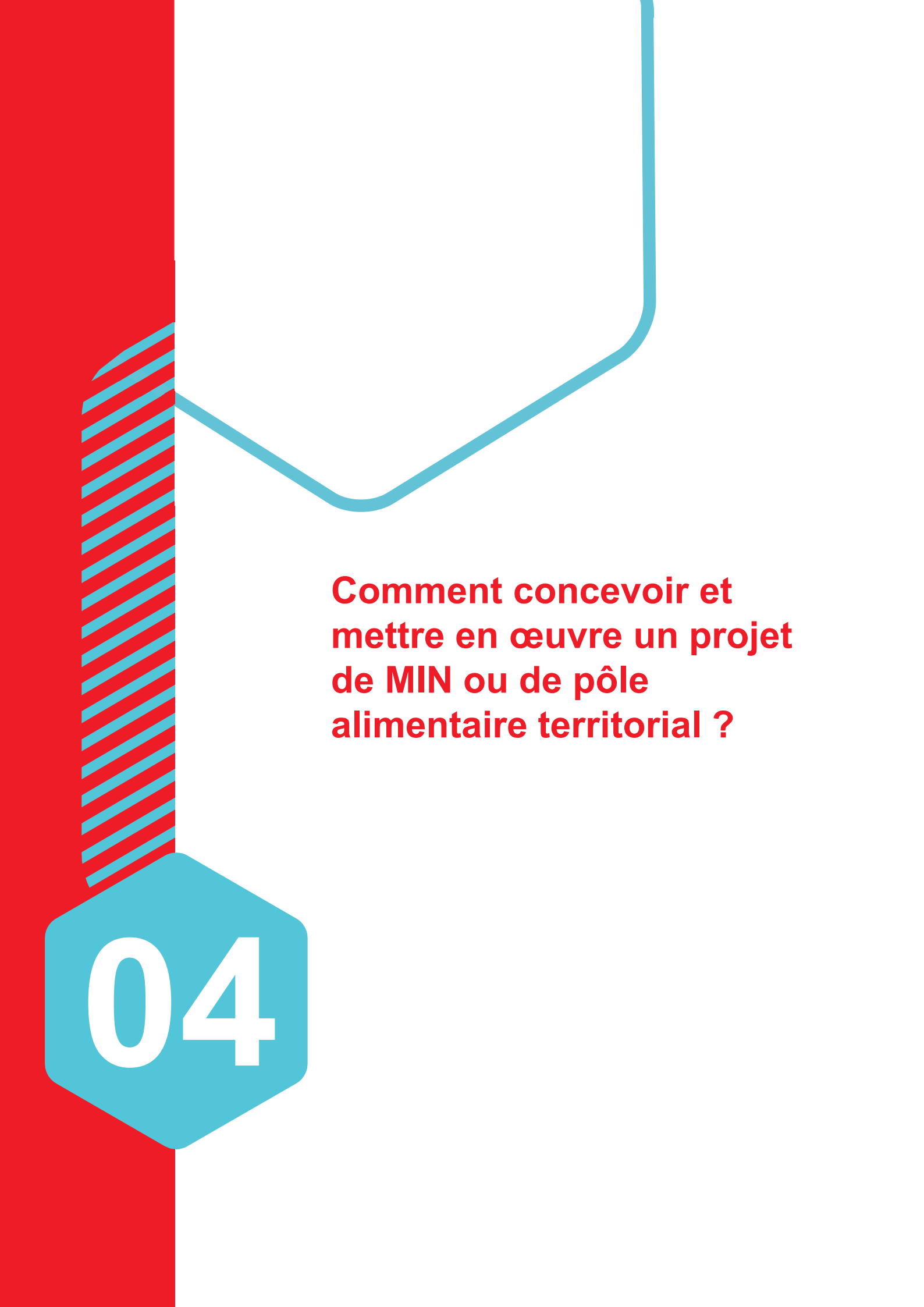
L'immeuble tertiaire correspond ici à un espace de bureaux destiné à l'accueil et à la location auprès d'entreprises évoluant dans les secteurs du tertiaire, en lien plus ou moins direct avec l'écosystème du marché d'intérêt national.

Ce type de programme implique des standards élevés en matière de qualité d'usage, de flexibilité des plateaux, de confort thermique et acoustique, ainsi que de connectivité numérique. Il nécessite également un niveau de finition soigné et le respect d'exigences réglementaires et environnementales renforcées, afin de répondre aux attentes des utilisateurs et du marché locatif. Ces caractéristiques se traduisent par un coût de travaux plus élevé, estimé à environ 2 200 € par mètre carré, soit 2 860 € par mètre carré de coût toutes dépenses confondues. Ce montant ne tient pas compte des dépenses d'aménagement et de voiries qui varient de manière significative d'un MIN à l'autre.

Sur la base de ces coûts nous avons projeté, pour chaque typologie de bâtiment, le niveau de loyer nécessaire à l'atteinte d'un taux de rentabilité interne (TRI projet) cible, conforme généralement aux attentes des investisseurs (aux alentours de 5% avant levier bancaire).

Sur cette base, les loyers cibles nécessaires pour atteindre le TRI projet retenu s'établissent, en ordre de grandeur, entre 100 € et 110 € par mètre carré pour un carreau de producteurs, entre 210 € et 230 € par mètre carré pour un pôle de transformation, et enfin entre 290 € et 320 € par mètre carré pour un immeuble tertiaire de bureaux à louer.

À partir des coûts d'investissement estimés (travaux et dépenses annexes), une série de ratios financiers a été mobilisée, intégrant notamment des hypothèses de durée d'amortissement, de taux de vacance, de charges d'exploitation, de fiscalité, de subvention d'investissement mobilisable (20 à 30% du coût total) et de coûts de financement. Cette approche permet de raisonner en termes d'équilibre économique de long terme, en reliant directement le niveau de loyer au capital immobilisé et au rendement attendu par l'investisseur, tout en tenant compte des spécificités fonctionnelles de chaque type d'actif immobilier.



**Comment concevoir et
mettre en œuvre un projet
de MIN ou de pôle
alimentaire territorial ?**

04



Introduction

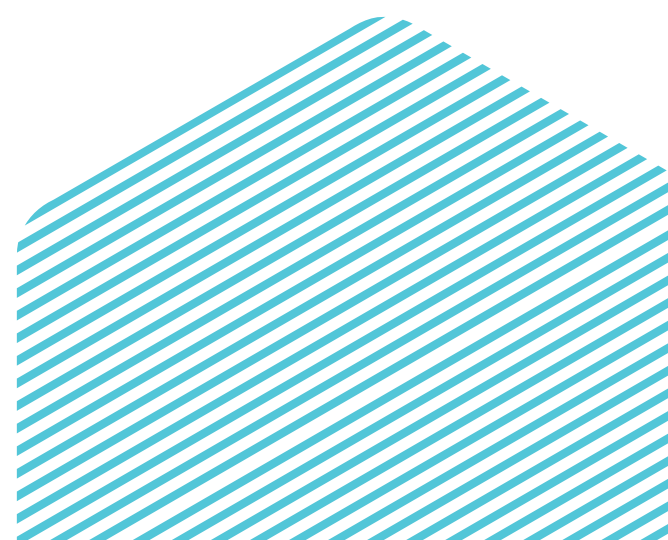
Cette quatrième partie constitue l'aboutissement logique du raisonnement développé dans les sections précédentes : après avoir analysé les mutations du système alimentaire (Partie 1), requalifié le rôle stratégique des MIN/Marché de gros alimentaire (Partie 2) et décliné leurs traductions opérationnelles territoriales (Partie 3), il s'agit désormais de répondre à une question organisationnelle :

- Comment concevoir, porter et sécuriser juridiquement et opérationnellement un projet de MIN/Marché de gros alimentaire dans la durée ?
- Cette étape précise les éléments juridiques et de gouvernance pour structurer un dispositif concret, capable d'articuler efficacement intérêt général, viabilité économique et performance opérationnelle.
- Le projet de MIN/Marché de gros alimentaire est en effet un objet d'ingénierie complexe, car à la fois technique, économique, juridique et financier, mobilisant de manière indissociable le droit public économique, le droit des affaires, l'ingénierie financière, la gouvernance territoriale et la conduite de projet.

Cette partie repose sur un principe fondamental :

il n'existe pas de modèle unique, mais une exigence de cohérence globale entre le projet territorial, le modèle économique et le dispositif de portage.

Chaque choix, juridique, organisationnel ou contractuel, conditionne la capacité du projet à se déployer, à évoluer et à produire ses effets dans le temps.





Introduction

Elle s'articule autour de trois volets complémentaires :



4.1 – Les montages juridiques et partenariaux

Cette section examine les différentes options de portage et d'exploitation (régie, délégation, concession, partenariats public-privé), ainsi que les véhicules juridiques mobilisables (SPL, SEM, SEMOP, sociétés commerciales).

Elle met en évidence la nécessité d'un alignement étroit entre le modèle économique évoqué en partie 3 et le montage juridique retenu, afin de garantir la répartition adéquate des risques, la capacité d'investissement et la sécurité juridique du projet.



4.2 – La gouvernance et les compétences

Cette section traite des conditions de réussite dans la durée, à travers la mise en place d'une gouvernance robuste, lisible et partenariale, capable d'articuler stratégie publique et logique économique.

Elle précise les compétences métiers à mobiliser et propose des exemples de comitologie permettant d'assurer un pilotage efficace, une coordination des acteurs et une capacité d'adaptation continue.



4.3 – Les étapes de gestion de projet

Enfin, cette section propose une lecture séquencée du processus de réalisation, depuis les études amont jusqu'à la contractualisation (notamment en cas de DSP), en passant par les phases de programmation, de consultation et de mise en œuvre.

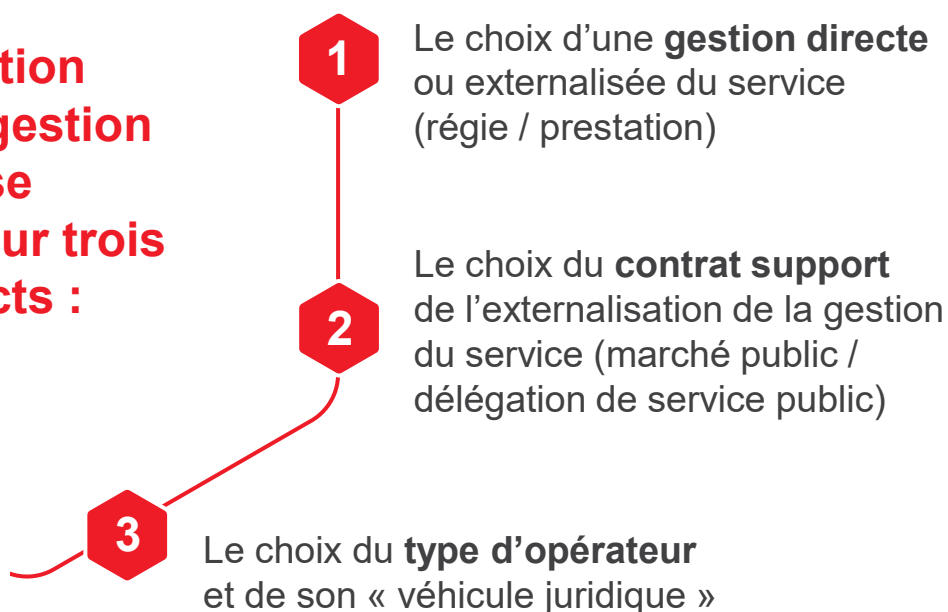
Elle vise à sécuriser le calendrier, à anticiper les risques et à structurer les décisions dans une logique progressive et maîtrisée.



4.1 Quels montages juridiques et partenariaux pour porter et sécuriser un projet de MIN/Marché de gros alimentaire ?

La structuration juridique du portage d'un MIN/Marché de gros alimentaire constitue un levier décisif de performance, de sécurisation et de durabilité.

La détermination du mode de gestion suppose de se positionner sur trois points distincts :



Divers modèles principaux peuvent être mobilisés – régie, SPL, SEMOP SEM, SAS ou SARL, ASL, chacun offrant un équilibre spécifique entre contrôle public, efficacité économique et ouverture aux acteurs privés.

Le choix relève d'un arbitrage stratégique fondé sur :

- la nature du projet.
- son niveau de risque industriel sur les investissements et sur l'exploitation commerciale.
- son intensité capitalistique, ses besoins d'effets leviers bancaires.
- et son degré d'ouverture au marché.



MIN : rester en Service public industriel et commercial

de gestion de Marché d'intérêt national, ou non ?

La question du maintien du statut de SPIC (service public industriel et commercial) pour un MIN/Marché de gros alimentaire en 2026 ne peut être tranchée de manière dogmatique. Elle appelle une analyse juridique fondée sur la nature de l'activité, le contexte concurrentiel et les objectifs de la puissance publique.

Un statut historiquement fondé mais non intangible

Les MIN ont été institués comme des SPIC afin de d'organiser des services de gestion marchés adaptés à certaines caractéristiques des produits agricoles et alimentaires, de garantir la sécurité sanitaire et la qualité environnementale, d'assurer un aménagement équilibré du territoire.

Le SPIC se caractérise juridiquement par :

- une activité économique de nature marchande.
- une gestion selon des règles proches du droit privé mais sous contrôle d'une personne publique et au service de l'intérêt général.
- Ce modèle reste juridiquement valide dès lors que l'activité répond à un besoin d'intérêt général identifiable.

Une évolution de contexte fragilisant la notion de SPIC MIN

Des éléments économiques et sectoriels documentés montrent une transformation profonde de l'environnement d'affaires depuis leurs fondements des années 60-70 et leurs réformes successives depuis.

Les éléments économiques et sectoriels résumé en partie 1 du guide montrent une transformation profonde de l'environnement d'affaires des MIN :

Baisse structurelle de la présence des producteurs sur le Carreau des MIN, organisation externe en circuits courts, internalisation même de la fonction de grossistes (ex : SCIC), structuration en coopératives.

- Poids limité dans le marché : environ 10% du chiffre d'affaires du commerce de gros alimentaire, bien que maillon important de la 1^{ère} mise en marché des fruits et légumes (environ 30%).
- Concurrence accrue (cash & carry, grossistes à services complets, plateformes privées, e-commerce, intégration de services par les transporteurs).
- Transformation de la distribution alimentaire (centrale d'achat, intégration logistique par certaines Enseignes des GMS).



4.1 Quels montages juridiques et partenariaux pour porter et sécuriser un projet de MIN/Marché de gros alimentaire ?

3 éléments pouvant conduire à décider de maintenir un portage et une exploitation en SPIC MIN.

En droit, une activité peut être qualifiée de « service public » (le MIN a été qualifié de service public), soit directement par le législateur, soit en application d'un faisceau d'indices. Pour choisir de se maintenir un SPIC, trois conditions cumulatives doivent être objectivement établies :

1

Un intérêt général spécifique et non substituable

Par exemples : la sécurité et la résilience alimentaires territoriales, la structuration des filières locales, l'accessibilité sociale à l'alimentation, la contribution aux politiques publiques (PAT, transition écologique, logistique urbaine etc...).

2

Une défaillance ou insuffisance du marché

Si les acteurs privés couvrent efficacement les besoins, le maintien du SPIC devient juridiquement contestable (risque de distorsion de concurrence).

3

Un contrôle effectif de la personne publique

Le SPIC suppose une maîtrise stratégique réelle (et pas seulement capitalistique).

S'agissant du point 2) la « défaillance » de marché n'est donc plus « caractérisée ». Le « besoin » de SPIC MIN (statut) ne plus être « présumé ».

On observe ici que certains sites ont été historiquement déclassés, privatisés (ex : Lyon, Caen) ou sortie volontairement du SPIC MIN pour évoluer en marché de gros bien que la puissance publique reste pilote majoritaire dans la SEM de gestion (ex : Lille).

Inversement d'autres ont choisi d'être en Régie (ex : Bordeaux, Cavaillon, Nice, Grenoble – à date).

Rappel des principes de qualification de service public - source : juge administratif



Élément n°1 : Critère organique

- L'activité en cause est-elle exercée par une personne publique ou privée ?



Élément n°2 : Critères matériels

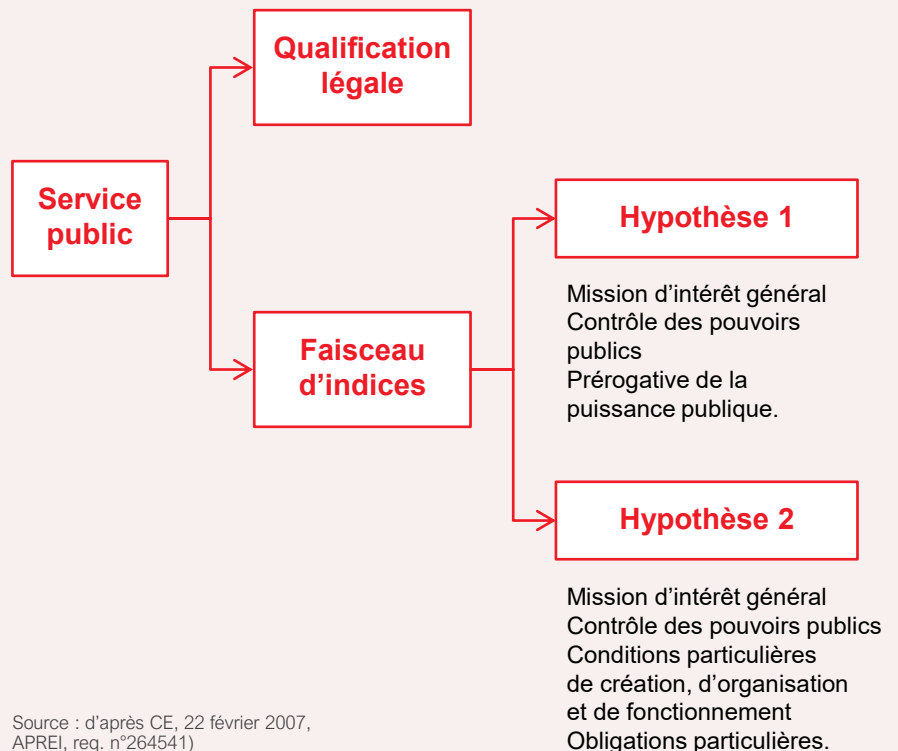
- L'activité exercée est-elle d'intérêt général ? (CE, 28 juin 1963, Nancy, req. n°43834)
- Existe-t-il un contrôle des pouvoirs publics ?
- Des prérogatives de puissance publique sont-elles prévues ?
- Quelles sont les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement ?
- Des obligations particulières sont-elles imposées ?



Le Marché de gros alimentaire (Marché de gros alimentaire) : un service public ?

En l'espèce, le Marché d'intérêt local (MIL), le Marché de gros, le Pôle alimentaire (et tout autre appellation) n'est pas expressément défini par la loi, à la différence du MIN.

Il s'analyse donc au regard de la méthode ci-dessous dite du « faisceau d'indices » :



Ainsi une Collectivité qui porte par exemple des politiques alimentaires territoriales et d'aménagement du territoire, une stratégie de logistique urbaine durable, affiche « autant d'indices d'un intérêt général » clairement assumé, dont la traduction opérationnelle serait confiée à une gestion en directe ou à un délégataire (y compris privé) sous un contrôle de nature publique (gouvernance, objectifs, indicateurs, rapports, sanctions).

Le MIL ou le Marché de gros alimentaire ou le pôle alimentaire et logistique etc., est, en substance, un équipement collectif de marché au service de la résilience alimentaire, de la sécurité sanitaire, de la qualité environnementale, de l'aménagement des territoires et de la décarbonation des flux, finalités « d'intérêt général » directement assumées par la Collectivité.

Le rapprochement avec la qualification légale des MIN, n'est pas « décisive ».

Mais elle fournit une analogie normative :

- la fonction de « service public de gestion de marchés » existe en droit,
- son adaptation locale n'en change pas la nature tant la mission, l'organisation et le contrôle sont publics.



Comment veiller à ce que **le Marché d'intérêt** soit bien qualifiable de « service public », le cas échéant ?

Plusieurs éléments sont à appliquer :

- ✓ Conçu et piloté par la puissance publique.
- ✓ S'insérer dans son bloc de compétences et de planification (ex : développement économique, logistique urbaine, politique alimentaire), avec un règlement de service, une tarification régulée, un contrôle d'accès et de qualité, et une programmation d'intérêt général.
- ✓ Formaliser précisément les obligations de service public (« sujétions de service public »), les paramètres de calcul, le mécanisme de sur ou sous-compensation).
- ✓ Avoir un contrôle effectif de la Collectivité par une outillage contractuel et réglementaire.
 - Instituer un Comité de suivi.
 - Assurer la transparence et la traçabilité des coûts et des résultats, par des rapports trimestriels et le rapport annuel, la mise à disposition des données essentielles et l'audit des comptes.
 - Encadrer des droits d'accès et d'occupation, l'organisation de pénalités contractuelles, adossé au règlement intérieur du MIL.

Tableau – L'exemple du Marché de gros alimentaire de Nancy

Faisceau d'indices	Points de vérification
Mission d'intérêt général	Objet du MIL : <ul style="list-style-type: none"> • approvisionnement local, qualité/sécurité des denrées, aménagement du territoire, dynamisation économique, • Les MIN sont explicitement des services publics, • Par analogie structurelle, un MIL répond au même objectif d'intérêt général d'approvisionnement et d'organisation du commerce local, • Compétences de la MGN prévues par le CGCT, • Lien direct avec les politiques publiques engagées par la MGN.
Contrôle des pouvoirs public	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation par la Métropole des missions, des périmètres d'intervention, des orientations stratégiques et des objectifs à atteindre, • Contrôle du suivi de l'exéc. contractuelle (dont rapport annuel et comitologie), • Possibilité de résiliation du contrat selon les modalités du CCP et de la DSP.
Prérogatives de puissance publique (PPP)	<ul style="list-style-type: none"> • Résiliation pour motif d'intérêt général, • Régime juridique des biens (de retour, propres, de reprise), • Modification contractuelle unilatérale.
Conditions particulières de création / organisation / fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Création du MIL initiée par la MGN, • MIL financé indirectement par la MGN, à la suite du versement d'une contribution pour les investissements de premier établissement, • Organisation générale déterminée par la MGN notamment en ayant décidé du recours à une DSP, • Fixation d'un cadre de fonctionnement via les clauses de la DSP, • Régime financier fixé par la MGN.
Obligations particulières	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des principes de la République, • Politiques RSE, Régime des biens, Règlement intérieur, Continuité/égalité du service, • Terrains d'assiette sur le domaine public, induisant des règles spécifiques notamment quant à l'occupation des usagers (AOT).



Les formes de portage : 3 paramètres pour décider

Le choix du mode de gestion est une prérogative de l'autorité organisatrice (la Collectivité). Il contribue à la stratégie de la personne publique pour le déploiement de la compétence doit faciliter ensuite une construction puis une exploitation pérenne et sûre du service, permettant son évolution et son adaptabilité aux besoins du service.

Les différents modes de gestion envisageables se distinguant notamment :



1. Par le degré d'externalisation du service :

- Gestion en direct du service via une régie à autonomie financière ou à personnalité morale.
- Gestion opérationnelle transférée dans le cadre d'un marché public mais maintien du risque commercial à la personne publique.
- Transfert du risque d'exploitation et du risque commercial à la personne privée dans le cadre d'une délégation de service public.



2. Par le degré d'implication de la personne publique :

- En particulier en cas de constitution d'un opérateur externe in house de type SPL (capitaux 100 % publics) ou de type économie mixte (SEM, SEMOP...).



3. Par le fait de confier ou non des investissements au futur titulaire

- Ces paramètres conditionnent à la fois la répartition des risques, la capacité d'action et la sécurisation juridique du dispositif.

1. Le degré d'internalisation-externalisation du service

Trois configurations principales peuvent être distinguées :



Gestion en régie (autonomie financière ou personnalité morale) :

La personne publique assure directement l'exploitation du service. Ce modèle garantit un contrôle maximal, mais expose la collectivité à l'ensemble des risques opérationnels et commerciaux, tout en limitant la souplesse de gestion.



Marché public de services :

L'exploitation est confiée à un opérateur, mais la personne publique conserve le risque d'exploitation et le risque commercial. Le titulaire est rémunéré par un prix. Ce montage permet une externalisation fonctionnelle sans transfert de risque, mais reste peu adapté à des activités économiques exposées.



Délégation de service public (DSP) :

L'exploitation est confiée à un opérateur dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation. Il y a transfert du risque d'exploitation et du risque commercial. Ce modèle est particulièrement observé dans les MIN, caractérisés par une activité économique concurrentielle.



2. Le degré d'implication de la personne publique

Le portage peut également varier selon le niveau d'intégration institutionnelle :

- **Opérateur interne (« in house »)**

- **SPL :**

- Structure détenue à 100 % par des personnes publiques, permettant une gestion sans mise en concurrence.

- Elle garantit un contrôle étroit mais exclut toute participation privée.

- **Sociétés d'économie mixte (SEM, SEMOP) :**

- Elles associent capitaux publics et privés.

- La SEM s'inscrit dans une logique de long terme, avec une gouvernance partagée et une capacité d'investissement renforcée.

- La SEMOP, dédiée à une opération spécifique, permet un partenariat ciblé avec un opérateur sélectionné après mise en concurrence.

- **L'externalisation (SAS, SARL) :**

- La personne publique peut recourir à une externalisation complète vers une société commerciale, soit :

- En tant que simple cocontractant (DSP ou marché public attribué à une SAS/SARL).
 - Ou en participant au capital (montage plus encadré juridiquement – cf. CGCT).

- Le recours à des sociétés commerciales de type SAS ou SARL, dans un cadre contractuel sécurisé, offre une flexibilité élevée, mais suppose une vigilance renforcée pour garantir la poursuite effective des objectifs d'intérêt général.

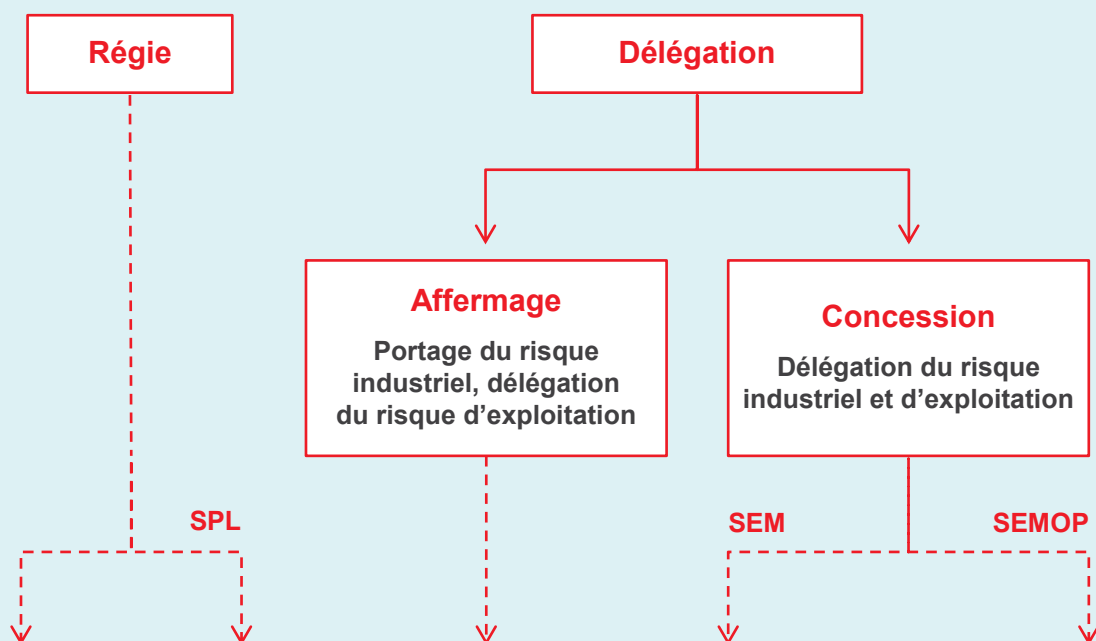
3. La prise en charge des investissements

Enfin, le montage se distingue selon que les investissements sont :

- Portés par la personne publique, garantissant la maîtrise patrimoniale mais mobilisant fortement les finances publiques.
- Confiés au titulaire (DSP ou SEMOP), permettant un transfert partiel du risque financier.
- Partagés, notamment dans des schémas de SEM, combinant apports publics et privés.

Portage en service public

Figure - Les formes d'exploitations des MIN & MIL



Exemple :
Bordeaux*,
Cavaillon,
Grenoble, Nice

Exemple :
Marseille
Châteaurenard

Exemple :
Nantes

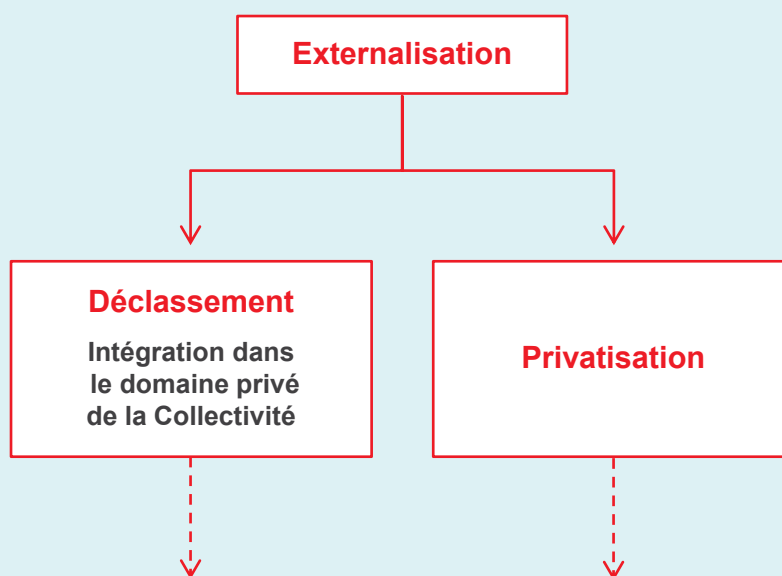
Exemple :
Agen, Angers, Avignon,
Montpellier, Rouen,
Strasbourg, Toulouse,
Tours,

Exemple :
Bordeaux*

*Bordeaux : une double exploitation, variant selon le périmètre (MIN en Régie + ceinture bâtementaire du MIN en SEMOP)



Portage hors du service public



Exemple :
Lille (maintien en SEM
recapitalisée, site non privatisé)

Exemple :
Caen, Lyon





La mutation du modèle historique de portage des MIN :

Vers une recomposition patrimoniale, juridique et économique
des Marchés de gros ?

Un modèle historique aujourd'hui en transition

Les Marchés d'Intérêt National (MIN) ont historiquement été conçus comme des équipements structurants de service public, organisés autour d'un cadre juridique fortement administré :

- Statut spécifique de MIN ; périmètre de protection devenu périmètre de référence en 2010 visant à favoriser la concentration d'opérateurs économiques en une unité de lieu (le MIN)
- Appartenance des emprises au domaine public ; occupation via des autorisations induites (parfois précaire dans leur forme).
- Gestion déléguée dans le cadre de contrats de délégation de service public (DSP).

Ce modèle a longtemps permis d'assurer :

- La maîtrise publique des infrastructures alimentaires alors stratégiques sur le segment du « frais alimentaire ».
- L'organisation des flux de distribution BtoB.
- La régulation des activités de gros.
- L'aménagement économique des territoires.

Toutefois, les mutations contemporaines des filières alimentaires, logistiques et immobilières conduisent désormais des Collectivités à faire évoluer ce cadre historique.

Ce modèle a longtemps permis d'assurer :

- La maîtrise publique des infrastructures alimentaires alors stratégiques sur le segment du « frais alimentaire ».
- L'organisation des flux de distribution BtoB.
- La régulation des activités de gros.
- L'aménagement économique des territoires.

Toutefois, les mutations contemporaines des filières alimentaires, logistiques et immobilières conduisent désormais des Collectivités à faire évoluer ce cadre historique.

Une triple évolution du portage

1. La suppression du statut de MIN ou des pôles alimentaires non MIN

La première évolution consiste parfois en la suppression du statut juridique spécifique de MIN. Cette évolution traduit le passage d'un modèle administré vers un modèle davantage en réelle économie mixte : économique, patrimonial et entrepreneurial. Elle permet également de sortir d'un cadre réglementaire parfois devenu sans plus-value au regard des réalités actuelles des plateformes alimentaires multimodales et logistiques.



La mutation du modèle historique de portage des MIN :

Vers une recomposition patrimoniale, juridique et économique
des Marchés de gros ?

2. Un choix tactique quant à la « domanialité »

La seconde transformation majeure induite réside dans le choix tactique de domanialité : certains sites peuvent envisager un déclassement des emprises du domaine public vers le domaine privé de la Collectivité. Ce mouvement constitue un changement fondamental de logique juridique et patrimoniale.

Les limites du maintien en domaine public

Le maintien en domaine public présente plusieurs contraintes structurelles :

- Précarité des titres d'occupation.
- Pas de valorisation patrimoniale pour l'opérateur économique.
- Complexification des investissements privés.

Les opérateurs économiques demeurent souvent dans une logique d'occupation temporaire, peu propice aux investissements lourds ou de long terme, alors renvoyés à l'Autorité délégante et/ou le Délégataire.

Les effets du passage au domaine privé de la Collectivité : un renforcement de l'ancrage économique, et une réponse au parcours résidentiel économique des entreprises

Le déclassement vers le domaine privé permet

- Des montages de copropriété.
- L'accession à la pleine propriété pour certains opérateurs le souhaitant.

Cette évolution favorise la transformation du rapport des entreprises au site économique. L'opérateur n'est plus uniquement occupant; il devient progressivement acteur patrimonial.

Dans une logique de gestion patrimoniale territoriale, cette évolution peut s'avérer particulièrement pertinente. Elle permet :

- De fidéliser les entreprises.
- De renforcer/inciter l'investissement privé.
- D'améliorer la valorisation globale du site.

Pour les entreprises implantées historiquement sur le marché, l'accession progressive à la propriété constitue souvent une étape importante de leur parcours résidentiel économique.

Une opportunité de partage du Gros entretien et réparation (GER) : un rééquilibrage des charges

Le vieillissement des infrastructures des Marchés de gros (en cas de lacune de suivi du patrimoine délégué par DSP) peut générer aujourd'hui des besoins massifs de réhabilitation ; rénovation énergétique ; modernisation logistique ; renouvellement des réseaux et équipements.

Dans les modèles historiques, ces charges de Gros Entretien Renouvellement (GER) reposaient principalement : sur la collectivité ; ou sur la structure délégataire.

La diversification des régimes de propriété permet désormais :

- Une responsabilisation accrue des occupants.
- Une participation directe des propriétaires privés.
- La création de mécanismes mutualisés ; une meilleure soutenabilité financière du patrimoine.

Des dispositifs de copropriété, d'Associations Syndicales Libre (ASL) ou de conventions de site permettent alors de partager plus équitablement les charges liées.



La mutation du modèle historique de portage des MIN :

Vers une recomposition patrimoniale, juridique et économique
des Marchés de gros ?

Le maintien d'un actionnariat public dans une économie mixte : un équilibre stratégique

Le rôle central des SEM, facteur de résilience économique

Cette mutation ne signifie pas pour autant un retrait de la puissance publique. Le maintien d'un pilotage par Société d'Économie Mixte (SEM) demeure central.

- La SEM permet de préserver :
- Une gouvernance d'intérêt général.
- Une cohérence stratégique du site.
- Une maîtrise des équilibres économiques.
- Une capacité d'investissement public-privé.
- Une vision territoriale de long terme.

Cette hybridation constitue souvent l'un des principaux facteurs de résilience des plateformes alimentaires contemporaines.

Le mode de portage, choisi par Lille Métropole, est également un sujet observé comme en devenir lors du questionnement amont des Collectivités sur le choix du mode de portage du projet (portage en service public ou non),

Le non-portage en service public ne signifiant pas pour autant la privatisation du site, ni la perte de contrôle par la Collectivité si tel est son souhait.

Cette mutation ne doit pas être interprétée comme une simple logique de privatisation immobilière. Elle correspond davantage à une recomposition des modalités d'intervention publique dans les plateformes alimentaires territoriales.

L'objectif demeure : la préservation des fonctions alimentaires stratégiques, le maintien d'un pilotage territorial, le soutien aux filières économiques, l'accompagnement des transitions logistiques et environnementale



La régie (directe ou personnalisée)

Exemple : Châteaurenard (+ SPL), Bordeaux (+SEMOP), Cavaillon, Grenoble, etc.

La régie constitue la forme la plus intégrée de gestion publique. La collectivité conserve un contrôle complet sur les orientations stratégiques, les investissements, la politique tarifaire et les priorités d'intérêt général.

Ce modèle garantit une forte cohérence avec les politiques publiques territoriales : alimentation durable, transition écologique, maîtrise foncière, emploi local ou aménagement économique.

La régie présente également une forte sécurité politique et institutionnelle : les décisions restent directement pilotées par les élus et les services publics. En revanche, ce mode de gestion peut avoir des limites dans des secteurs soumis à une forte concurrence économique ou nécessitant une dynamique entrepreneuriale importante :

- Capacités d'investissement souvent contraintes par les finances publiques.
- Gouvernance parfois plus lourde et moins réactive.
- Difficulté à intégrer des compétences métiers spécialisées ou des partenaires économiques.
- Moindre souplesse commerciale et immobilière.

La régie est donc particulièrement adaptée à des activités à dominante publique, patrimoniale ou de service public pur.

Elle peut être moins performante pour un MIN confronté à des enjeux de compétitivité, de diversification logistique, d'innovation ou d'attractivité économique.

La Société Publique Locale (SPL)

Exemples : Marseille, Châteaurenard

La SPL est une société détenue exclusivement par des collectivités territoriales et leurs groupements. Elle permet une gestion dite « in house », sans mise en concurrence, conformément au droit européen.

Ce modèle offre plusieurs atouts :

- Gouvernance publique sécurisée.
- Stabilité institutionnelle.
- Outil souple pour mutualiser des politiques publiques entre plusieurs collectivités.
- Maîtrise des orientations stratégiques et du foncier.

La SPL constitue souvent un bon compromis entre la rigidité d'une régie et la nécessité d'une gestion plus opérationnelle. Elle peut être pertinente lorsque les collectivités souhaitent conserver une maîtrise politique élevée tout en professionnalisant l'exploitation.

Toutefois, l'absence totale de capital privé peut limiter : l'apport de compétences sectorielles spécialisées, certaines capacités de financement, l'ouverture à des logiques d'innovation ou de développement commercial.

La SPL convient donc particulièrement à des stratégies territoriales déjà stabilisées et fortement portées par les acteurs publics. Elle peut être moins adaptée à des projets de MIN nécessitant une hybridation forte entre logiques publiques et dynamiques économiques privées



La Société d'Économie Mixte (SEM)

Exemple : la majorité des MIN français

La SEM repose sur une alliance structurée entre acteurs publics majoritaires et partenaires privés minoritaires. Elle constitue historiquement le modèle dominant dans l'univers des MIN et plus largement des EPL à vocation économique.

Son principal intérêt réside dans sa capacité à concilier :

- Poursuite de l'intérêt général.
- Efficacité entrepreneuriale.
- Vision de long terme.
- Capacité d'adaptation économique.

La SEM présente plusieurs avantages majeurs pour un MIN :

- Capacité d'investissement renforcée.
- Accès à des financements et expertises complémentaires.
- Intégration de compétences sectorielles (logistique, immobilier, agroalimentaire, énergie, numérique).
- Gouvernance professionnalisée.
- Plus grande réactivité commerciale et opérationnelle.
- Capacité à porter des projets complexes ou diversifiés.

Elle permet également d'inscrire le développement du MIN dans une logique d'« investisseur mixte », compatible avec les temporalités longues des infrastructures économiques et immobilières.

Dans un contexte de mutation des filières alimentaires, de transition écologique, de pression foncière et de diversification des services, la SEM apparaît aujourd'hui comme le modèle juridiquement et opérationnellement le plus équilibré pour un MIN, et d'ailleurs le plus déployé.

La Société d'Économie Mixte à Opération Unique (SEMOP)

Exemple : MIN de Bordeaux (en complément de la Régie)

La SEMOP est une structure créée pour conduire une opération unique associant une collectivité et un opérateur privé sélectionné après mise en concurrence.

Ce modèle permet :

- Une répartition claire des risques et responsabilités.
- Une contractualisation précise des objectifs.
- L'intégration d'un partenaire industriel ou financier fortement impliqué.
- Une forte sécurisation du pilotage opérationnel.

La SEMOP peut être pertinente pour des projets ciblés nécessitant une expertise technique ou un investissement important :

- Plateforme logistique.
- Équipement énergétique.

- Immobilier spécifique, par exemple commercial, tertiaire.
- Outil de transformation ou infrastructure mutualisée.

En revanche, ses caractéristiques structurelles limitent son intérêt pour la gestion globale d'un MIN :

- Objet social limité.
- Durée encadrée.
- Faible évolutivité.
- Gouvernance moins adaptable dans le temps.

Elle apparaît donc davantage comme un outil de projet ou de « brique opérationnelle » que comme un véhicule pertinent pour piloter durablement un écosystème économique complexe et évolutif tel qu'un MIN.



La Société par Actions Simplifiée (SAS)

Exemple : Toulouse

La SAS constitue une société commerciale de droit privé offrant une très grande souplesse statutaire et de gouvernance, particulièrement adaptée à des projets nécessitant agilité et réactivité économique.

Elle peut intervenir comme opérateur dans le cadre d'un contrat (DSP ou marché public) ou, plus encadré, comme véhicule de portage associant acteurs publics et privés.

Elle présente plusieurs atouts :

- Flexibilité de gouvernance (organisation libre des pouvoirs, pactes d'actionnaires).
- Capacité d'adaptation rapide aux évolutions du marché.
- Attractivité pour des partenaires économiques et investisseurs.

En revanche, elle implique :

- Un contrôle public indirect, essentiellement contractuel.
- Une vigilance renforcée au regard du droit de la commande publique et des aides d'État.
- La nécessité de formaliser précisément les obligations de service public.

Elle est pertinente pour des activités concurrentielles ou innovantes, mais nécessite un encadrement juridique rigoureux pour préserver l'intérêt général.

La Société à Responsabilité Limitée (SARL)

Exemple : Caen

(immobilier porté par la SEM SHEMA)

La SARL constitue également une société commerciale de droit privé, caractérisée par un cadre juridique plus encadré et sécurisé, avec une gouvernance moins flexible que la SAS.

Elle peut être mobilisée comme opérateur économique dans le cadre d'un contrat public.

Elle présente les caractéristiques suivantes :

- Structure juridique simple et sécurisée.
- Responsabilité limitée des associés.
- Fonctionnement encadré par la loi, offrant une certaine stabilité.

Toutefois sa rigidité relative limite les possibilités d'ingénierie capitalistique et de gouvernance. Elle est moins adaptée à des montages complexes associant de multiples partenaires. Le contrôle public demeure contractuel, avec les mêmes exigences de sécurisation que pour une SAS.

La SARL peut convenir à des projets de taille intermédiaire ou à des activités spécifiques, mais apparaît moins adaptée que la SAS ou la SEM pour des projets structurants et évolutifs comme un MIN.



4.2 Comment construire une gouvernance capable de porter le projet dans la durée ?

Construire une gouvernance capable de porter un projet de type MIN/Marché de gros alimentaire dans la durée suppose de combiner trois exigences structurantes :

- L'alignement stratégique public-privé.
- La robustesse opérationnelle, y compris en cas de portage internalisé en Régie ou en Société publique locale car l'exploitant doit pouvoir représenter un « tiers de confiance » entre les orientations politiques et les postures économiques des opérateurs présents sur le site.
- Et la capacité d'adaptation continue dans un environnement instable et fortement concurrentiel.

Il est proposé ici une vision élargie à des instances/comités que l'on peut retrouver sur certains MIN mais qui ne sont pas requis « obligatoirement ».



1. Une gouvernance stratégique **ancrée dans l'intérêt territorial** et le respect de la liberté d'entreprendre

Présidence

La Présidence assure la représentation politique, institutionnelle et stratégique de la structure de portage (régie, SPL, SEM, SEMOP). Elle incarne le lien entre le projet et l'Autorité compétente, garantissant l'alignement avec les orientations publiques (politiques alimentaires, aménagement du territoire, transition écologique). À ce titre, elle préside le Conseil d'administration, en organise les travaux, veille à la bonne gouvernance et à la qualité du processus décisionnel. Elle joue un rôle d'arbitrage stratégique, notamment en cas de divergence entre intérêts publics et logiques économiques, et s'assure du respect des équilibres fondamentaux du projet (intérêt général, performance, soutenabilité financière). La Présidence exerce également une fonction de représentation externe auprès des partenaires institutionnels, économiques et financiers, contribuant à la crédibilité et à l'attractivité du projet. Elle participe ainsi à la sécurisation des relations avec les parties prenantes et à l'inscription du MIN/Marché de gros alimentaire dans son écosystème territorial. Enfin, elle veille à la continuité stratégique dans le temps long, au respect des engagements contractuels (notamment en DSP) et à la bonne articulation entre gouvernance politique et gestion opérationnelle, sans interférer dans les prérogatives de la Direction générale.

Un Conseil d'administration resserré et stratégique

Le Conseil d'administration constitue l'organe central de gouvernance, chargé de définir la trajectoire du MIN/Marché de gros alimentaire dans le temps long. Composé de membres aux compétences complémentaires (élus, représentants économiques, experts), il fixe les orientations stratégiques : positionnement économique et commercial, diversification des activités, trajectoire de transition écologique, contribution à la souveraineté alimentaire et articulation avec les politiques publiques de l'Autorité compétente. Il assure également le contrôle de la direction générale, valide les investissements structurants et veille à l'équilibre entre performance économique et missions d'intérêt général. Sa composition resserrée garantit la réactivité, et la lisibilité des décisions et responsabilité.



1. Une gouvernance stratégique **ancrée dans l'intérêt territorial et le respect de la liberté d'entreprendre**

Direction générale

La Direction générale assure la mise en œuvre opérationnelle des orientations définies par le Conseil d'administration. Elle pilote l'ensemble des fonctions de l'établissement (exploitation, développement économique, immobilier, logistique, services, finances, ressources humaines), organise la coordination des équipes et garantit la performance globale du site.

Elle est responsable de l'atteinte des objectifs contractuels (notamment en DSP), du respect des obligations de service public et de la qualité de service aux usagers. Elle joue également un rôle clé d'interface avec les partenaires institutionnels et économiques, et d'impulsion de l'innovation et de l'adaptation stratégique.

Comité stratégique de projet (consortium)

Le Comité stratégique de projet constitue une instance de gouvernance élargie, non décisionnelle mais structurante, réunissant la collectivité (Autorité compétente), les partenaires économiques, les acteurs sectoriels et les personnes morales associées. Véritable « consortium territorial », il permet la co-construction des orientations, l'alignement des intérêts et l'anticipation des mutations du secteur. Il joue un rôle d'interface entre stratégie publique et dynamiques de marché, en garantissant la convergence entre intérêt général, performance économique et exigences de responsabilité sociétale et environnementale. Il favorise l'ancrage territorial, la mobilisation des filières et l'intelligence collective.

Comité scientifique

Le Comité scientifique apporte un éclairage indépendant et pluridisciplinaire sur les enjeux d'innovation, de transition alimentaire, environnementale et logistique. Composé d'experts (chercheurs, ingénieurs, spécialistes des filières), il contribue à orienter les choix stratégiques, à évaluer les impacts des actions engagées et à nourrir la prospective. Il renforce la crédibilité du projet, soutient l'expérimentation et favorise l'intégration des meilleures pratiques, notamment en matière de durabilité et d'innovation.

Commission d'implantation

La Commission d'implantation est chargée d'instruire et d'émettre un avis sur les demandes d'installation ou de développement des opérateurs au sein du MIN/Marché de gros alimentaire. Elle veille à la cohérence économique du site (équilibre des filières, complémentarité des activités, limitation des situations de concurrence déséquilibrée), à la qualité des projets et à leur conformité avec la stratégie globale. Elle contribue ainsi à structurer une offre diversifiée, compétitive et adaptée aux besoins du territoire, tout en sécurisant les choix d'occupation du foncier et des équipements..

Comité technique consultatif

Le Comité technique consultatif est une instance de dialogue opérationnel associant les usagers du site (grossistes, producteurs, logisticiens, prestataires) et les équipes de gestion. Il permet de remonter les besoins, d'identifier les dysfonctionnements, d'améliorer les services et d'ajuster les conditions d'exploitation (flux, horaires, équipements, sécurité). Il joue un rôle essentiel dans la qualité de service, l'appropriation du projet par les acteurs économiques et l'amélioration continue des performances opérationnelles.



2. Diverses compétences « métiers » à mobiliser pour couvrir toutes les fonctions d'exploitation de site

L'organisation présentée ci-après constitue un référentiel indicatif de structuration des compétences métiers et des fonctions RH d'un gestionnaire de MIN. Elle s'appuie sur l'observation de modèles existants et sur les exigences opérationnelles, économiques et juridiques propres à ce type d'équipement.

Elle n'a pas vocation à être exhaustive ni normative. La configuration effective dépendra nécessairement du projet, des choix de portage juridique (régie, SPL, SEM, DSP...), de la taille du site, du niveau d'intégration des activités et des priorités stratégiques de l'Autorité compétente, et de l'exploitant. Certaines fonctions peuvent ainsi être internalisées, mutualisées ou externalisées selon les contextes.

Ces éléments doivent donc être appréhendés comme une base structurante et adaptable, permettant :

- D'objectiver les besoins en compétences.
- De sécuriser l'organisation.
- Et de garantir la couverture des fonctions critiques d'exploitation et de développement d'un MIN.

1. Direction générale et pilotage stratégique

Fonction : assurer la gouvernance opérationnelle et la performance globale.

Rôle : déclinaison des orientations stratégiques, pilotage contractuel (DSP), représentation institutionnelle.

Compétences clés : management stratégique, pilotage multisite, relations publiques, gestion des risques.

2. Pôle exploitation et gestion de site

Fonction : garantir le fonctionnement quotidien du MIN

Tâches : gestion du site, sécurité, entretien/maintenance propreté, continuité de service.

Utilité : assurer la fiabilité opérationnelle d'une plateforme à haute intensité logistique

Compétences : exploitation de sites complexes, sûreté, réglementation sanitaire, coordination multi-acteurs.

Dont « Business unit » immobilière et foncière

- **Fonction :** valorisation et gestion du patrimoine immobilier.
- **Tâches :** commercialisation des surfaces, gestion locative, investissements, entretien lourd.
- **Utilité :** optimiser le taux d'occupation et les recettes domaniales.
- **Compétences :** droit immobilier public/privé, montage d'opérations, asset management.

Dont « Business unit » qualité, sécurité sanitaire et conformité

- **Fonction :** garantir la conformité réglementaire.
- **Tâches :** hygiène, traçabilité, contrôles sanitaires, gestion des risques.
- **Utilité :** sécuriser l'activité alimentaire et protéger les usagers.
- **Compétences :** réglementation sanitaire, audits, gestion des crises.

Dont « Business unit » systèmes d'information et data

- **Fonction :** pilotage des outils numériques et de la donnée.
- **Tâches :** digitalisation des services, gestion des flux d'information, cybersécurité.
- **Utilité :** améliorer la performance et l'intelligence économique.
- **Compétences :** SI, data management, solutions logistiques numériques.

ENCADRÉ 1

Des valeurs attachées au service public industriel et commercial SPIC

Egalité de traitement

Assurer une impartialité totale dans chaque interaction, pour que chaque usager bénéficie des mêmes opportunités et services.

Continuité du service public

Assurer la continuité du service public, en garantissant que chaque usager puisse compter sur un accès constant et de qualité au marché de gros, même en période de crise ou de changement.

Adaptabilité de l'offre et du bouquet de services

Répondre avec agilité aux évolutions des pratiques d'achats et des comportements alimentaires, pour un service toujours au plus près des attentes.

Responsabilité sociétale

Agir en faveur du « bien commun » et de la durabilité, pour un service public qui inspire et protège l'avenir, anticiper les défis.

Centré « usagers »

Placer les usagers (fournisseurs, acheteurs) au cœur du service et des décisions, en intégrant leurs besoins.

ENCADRÉ 2

Quatre principes de gouvernance sont déterminants

Quatre principes sont déterminants :

Subsidiarité :

décisions prises au bon niveau pour éviter lourdeur et inertie.

Transversalité :

décloisonnement des métiers, des rapports internes et externes.

Évaluation continue :

indicateurs économiques, environnementaux et sociaux intégrés.

Adaptabilité :

capacité à intégrer rapidement de nouveaux modèles.



2. Diverses compétences « métiers » à mobiliser pour couvrir toutes les fonctions d'exploitation de site

3. Pôle développement économique et commercial

Fonction : attractivité et diversification du MIN.

Tâches : prospection d'opérateurs, structuration de filières, partenariats économiques.

Utilité : réduire la dépendance à quelques acteurs et renforcer la résilience économique.

Compétences : développement territorial, négociation, connaissance des filières alimentaires.

Business unit « innovation, transformation et services »

- **Fonction** : création de nouvelles activités et services à valeur ajoutée.
- **Tâches** : incubateurs, transformation alim., circuits courts, services mutualisés.
- **Utilité** : adaptation aux mutations du secteur (passage « produits → services »).
- **Compétences** : innovation, montage de projets, écosystèmes entrepreneuriaux.

Business unit « marketing, communication et attractivité »

- **Fonction** : valorisation du MIN et de ses activités.
- **Tâches** : stratégie de marque, promotion des filières locales, relations usagers.
- **Utilité** : renforcer la visibilité et l'ancrage territorial.
- **Compétences** : marketing territorial, communication institutionnelle, événementiel.

4. Pole ressource

Fonction : assurer la sécurisation et le support stratégique et opérationnel de l'ensemble des activités.

Tâches : assurer le pilotage financier, la sécurisation juridique, la gestion des ressources humaines et l'appui transversal aux activités et projets.

Utilité : garantir la soutenabilité économique, la conformité réglementaire et l'adaptation continue de l'organisation dans un environnement complexe.

Compétences : mobiliser des expertises en finance, droit public et social, pilotage des risques et accompagnement stratégique des organisations.

Service des ressources humaines

- **Fonction** : gestion et développement du capital humain.
- **Tâches** : recrutement, formation, gestion des carrières, dialogue social, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- **Utilité** : adapter les compétences aux mutations du modèle des MIN et sécuriser le climat social.
- **Compétences** : droit social, gestion des talents, conduite du changement.

Service financier et contrôle de gestion

- **Fonction** : sécurisation financière et pilotage de la performance globale.
- **Tâches** : élaboration budgétaire, comptabilité, pilotage des investissements, compta. analytique.
- **Utilité** : garantir la soutenabilité économique du modèle, éclairer les décisions stratégiques et optimiser l'allocation des ressources.
- **Compétences** : finance publique et privée, modélisation économique, contrôle de gestion, audit interne.

Service juridique et commande publique

- **Fonction** : sécurisation juridique des activités et des montages.
- **Tâches** : rédaction et suivi des contrats (DSP, AOT, marchés publics), gestion des contentieux, veille réglementaire et conformité.
- **Utilité** : prévenir les risques juridiques (concurrence, aides d'État, domanialité publique), sécuriser les décisions et les procédures.
- **Compétences** : droit public économique, droit des contrats publics et privés, droit de la concurrence, commande publique.



4.3 Quelles étapes induites de gestion de projets ?

◆ Démarche stratégique, juridique et opérationnelle

La conception et la mise en œuvre d'un Marché d'Intérêt National (MIN) ou d'un Marché de gros alimentaire s'inscrivent dans une démarche à la fois stratégique, juridique et opérationnelle, mobilisant une ingénierie particulièrement exigeante.

◆ Cohérence du projet

À la croisée des politiques publiques alimentaires, des dynamiques économiques territoriales et des logiques de marché, le MIN/Marché de gros alimentaire constitue un outil structurant, dont la réussite repose sur la cohérence d'ensemble du projet.



◆ Séquence structurante

Un tel projet ne peut être appréhendé comme une simple opération d'aménagement ou d'exploitation. Il implique une articulation fine entre intérêt général et viabilité économique, entre maîtrise publique et performance opérationnelle, entre vision de long terme et capacité d'adaptation.

À ce titre, chaque étape – **de l'intention initiale à la contractualisation** – doit être pensée comme une séquence structurante, intégrant simultanément les dimensions techniques, financières, juridiques et de gouvernance.

◆ Cadre méthodologique

La démarche présentée ci-après propose une lecture ordonnée et sécurisée du processus de développement d'un MIN/Marché de gros alimentaire, fondée sur les pratiques observées et les exigences du droit public économique.

Elle vise à offrir un cadre méthodologique robuste, sans prétendre à l'exhaustivité, permettant de se projeter, d'anticiper les risques, de structurer les décisions et de garantir la soutenabilité du projet dans la durée.

Phase d'intention et de cadrage stratégique

Objectif :

qualifier l'opportunité et l'intérêt général du projet.

Actions clés :

- Définition des finalités : logistique alimentaire, circuits courts, transition, souveraineté.
- Analyse du besoin public (territoire, filières, offre existante).
- Alignement avec politiques publiques (PAT, PCAET, stratégie économique).
- Identification des parties prenantes (collectivités, opérateurs, filières).

1

Phase d'études préalables (diagnostic approfondi)

Objectif :

tester la pertinence économique, technique et territoriale.

Actions clés :

- Étude de marché (offre/demande, concurrence, positionnement).
- Analyse des flux logistiques et alimentaires.
- Diagnostic foncier et immobilier.
- Benchmark de MIN/MIL existants.
- Premiers scénarios de modèle économique.

2

Phase de maîtrise foncière et d'aménagement

Objectif :

sécuriser le site et rendre le projet réalisable.

Actions clés :

Maîtrise foncière (acquisitions, réserves, conventions).
Organisation foncière et parcellaire.
Vérification des compatibilités urbanistiques et environnementales.
Préparation des accès, voiries et réseaux.
Schéma d'aménagement et phasage du site.

4

3

Phase de définition du modèle (business + service public ou non)

Objectif :

construire le modèle cible du MIN.

Actions clés :

- Définition des activités (gros, logistique, transformation, services).
- Modélisation économique (recettes, charges, rentabilité).
- Définition des missions d'intérêt général (si SPIC).
- Structuration de l'offre immobilière et de services.
- Identification des risques (marché, exploitation, juridique).

5

6

Phase de montage juridique et institutionnel

Objectif :

choisir le mode de portage et sécuriser juridiquement le projet.

Actions clés :

- Choix du mode de gestion (régie, DSP, SPL, SEM, SEMOP...).
- Qualification SPIC ou non.
- Définition du périmètre du service public.
- Structuration de la gouvernance (CA, comités, commissions).
- Analyse aides d'État et concurrence.

Phase de montage financier et d'investissement

Objectif :

sécuriser la soutenabilité financière.

Actions clés :

- Plan d'investissement (CAPEX : foncier, bâtiments, équipements).
- Plan de financement (fonds propres, subventions, dette).
- Plan d'exploitation (OPEX).
- Analyse de rentabilité et de risques.
- Répartition des investissements (public / privé.)

Phase de programmation technique et opérationnelle

Objectif :

définir précisément le projet physique et fonctionnel.

Actions clés :

- Programmation immobilière (surfaces, typologies, phasage).
- Schéma logistique (flux, accès, mobilités).
- Intégration environnementale (énergie, déchets, eau).
- Définition des services (digital, mutualisation, sécurité).
- Estimation des coûts technique.

7

Phase de concertation et de préfiguration

Objectif :

sécuriser l'acceptabilité et l'écosystème.

Actions clés :

- Concertation avec acteurs économiques et agricoles.
- Pré-commercialisation (identification des futurs occupants).
- Partenariats stratégiques (logistique, transformation, innovation).
- Ajustement du modèle en fonction des retours terrain.

8

9

Phase de choix du mode contractuel

Objectif :

définir le cadre juridique d'exploitation.

Actions clés :

- Arbitrage : DSP, marché public, SEMOP, etc.
- Définition du périmètre confié.
- Répartition des risques (exploitation, commercial, financier).
- Structuration des obligations de service public.

10

Phase de consultation / mise en concurrence

Objectif :

sélectionner un opérateur (si externalisation).

Actions clés :

- Rédaction du DCE (règlement, cahier des charges, contrat).
- Lancement de la procédure (publicité, candidatures).
- Analyse des offres (technique, financière, juridique).
- Négociation (en DSP notamment).

11

Phase de contractualisation finale

Objectif :

formaliser juridiquement le projet.

Actions clés :

- Signature du contrat (DSP, marché, pacte d'actionnaires...).
- Finalisation des engagements financiers.
- Mise en place de la gouvernance.
- Plan de démarrage opérationnel.



Conclusion :

**Cinq recommandations
stratégiques pour faire du
MIN/MIL une infrastructure
alimentaire territoriale de
référence**

05



R.1 Faire du MIN/MIR/MIL un parcours immobilier complet pour les opérateurs : attirer, accélérer la croissance interne, fidéliser

Objectif casser la barrière à l'entrée immobilière pour les acteurs locaux, tout en gardant une capacité pour fidéliser les opérateurs tactiques

À partir de la notion de « de parcours immobilier d'entreprises » :

- Mettre en place une gamme graduée de locaux, et la grille tarifaire : petits box, ateliers partagés, entrepôts moyens, grandes cellules, permettant à une entreprise locale de naître, croître, puis éventuellement se filialiser sans quitter l'écosystème.
- Prévoir des baux progressifs et modulaires pour les TPE locales (producteurs, artisans, jeunes grossistes) : loyers adaptés, clauses de réversibilité, accompagnement à la montée en puissance.
- Adapter les baux longues durées pour certains opérateurs à fidéliser, et conditionner ces baux à des engagements cohérents avec la stratégie du MIN/MIR/MIL
- Agir en partenariat avec des porteurs foncier pour des projets stratégiques locaux (installations de producteurs, SCIC, ateliers de transformation partagés, agroalimentaire, logistique, distribution), en lien avec les collectivités et les chambres consulaires.

- Intégrer le MIN/MIR/MIL dans la requalification des zones commerciales et urbaine, y compris en lien avec les foncières commerciale ou SPL/SEM d'aménagement
- Adapter l'offre immobilière et équipementière : efficacité énergétique et pilotage quotidien/suivi ; « montée en étages » du bâti ; agilité/flexibilité des box (réduction, agrandissement) ; capacité d'automatisation et de pilotage « process ».



R.2 Structurer une politique d'accueil différenciée des opérateurs : devenir un écosystème d'opportunités.

Objectif formaliser une « grille d'accueil » où les opérateurs locaux sont priorités lorsque :

- ils renforcent la diversité de l'offre,
- ils participent de la maîtrise du risque d'hyper-concentration des opérateurs et de la dépendance locative, et de l'évasion des centres de décision hors du site,
- ils créent de l'emploi, y compris non délocalisables et/ou induits,
- ils contribuent à la transition écologique ou à la souveraineté alimentaire régionale.

- Consolider le « cœur frais » et le professionnalisme lié (Fruit et légumes, marée, carnés, BOF, « world Food ») avec les grossistes historiques, mais aussi en anticipant les transmissions (diagnostic, accompagnement, liens avec structures de reprise).
- Dépasser le « carreau des producteurs » ; ouvrir largement aux Organisations de producteurs (OP), aux coopératives, aux SCIC : utilisation du MIN/MIR/MIL comme lieu de massification de la première mise en marché (stockage, box Bot, plateformes d'expédition).
- Accueillir les artisans des métiers de bouche et des « ateliers déportés » (traiteurs, boulangers/pâtisseries, transformateurs, pôle CHR premium) pour coller aux nouveaux usages (cf. snacking sain, petit déjeuner, végétalisation, nouvelle occasion de consommation alimentaire, nouveaux produits).
- Segmenter l'offre : discount, premium; CHR ; gastronomie, bistronomie.



R.3 Compléter la fonction de « bailleur » par celle de « tiers de confiance de filières » : créer de la rentabilité collective (mutualisation, péréquation, innovation partagée).

Objectif capter la valeur qui glisse vers la transformation et l'aval des filières (le secteur tertiaire connexe); redonner de la valeur au maillon « grossiste » et renforcer la légitimité de la structure d'exploitation du MIN/MIL comme acteur économique, pas seulement dans sa fonction de « foncière-immobilière ».

- Installer au Min un pôle services : formation, conseil, recrutement, information marché, données « conso », veille réglementaire, accompagnement marketing-packaging-conditionnement, appui à la digitalisation.
- Porter ou co-porter des outils mutualisés (salle de découpe, lignes de 4^{ème} gamme, surgélation, laboratoires qualité, entrepôts multi-températures, etc).
- Lieu de démonstration et de rencontres : show-rooms, visites, évènements pour la restauration, etc.



R4. Mailler le territoire pour sécuriser : être levier de souveraineté alimentaire.

Objectif éviter que les investisseurs et/ou opérateurs logistiques, les GASC hors MIN, l'adaptation de la GMS (cf. requalification des grands hypers) ou les grands groupes ne « siphonnent les flux » ; et faire du MIN le nœud d'un maillage territorial public–privé équilibré.

- Construire, avec les Collectivités et autres EPL, un réseau coordonné de sites : MIN principal, micro-hub urbains tactiques, halles de centre-ville, marchés de demi-gros, de façon à offrir aux opérateurs locaux une continuité de débouchés et de lieux de travail.
- Monter des « GIE inter-sites » (cf. capitaux, compétences métiers complémentaires) pour répondre collectivement à des DSP (halles, marchés, restauration collective), en y associant des opérateurs locaux pour qu'ils ne se retrouvent pas face à des appels d'offres surdimensionnés.
- Développer progressivement une logistique mutualisée (ramasse, tournées urbaines, donc premiers/derniers kilomètres) à partir du MIN, avec une priorité pour les entreprises locales de transport et les grossistes en « consortium ».



R5. Ajuster la gouvernance de la structure d'exploitation pour porter ses ambitions : passer d'une "gouvernance de gestion", à une "gouvernance de conquête"

Cette gouvernance doit permettre :

- d'accéder aux capitaux et ressources humaines/compétences métiers nécessaires
- de partager le risque, de capter des financements dédiés (transition écologique, innovation alimentaire),
- et de garder la SEM en position de chef d'orchestre foncier et stratégique

- Filialiser les activités (ex : transformation, halle alimentaire, logistique urbaine), avec des partenaires métiers, pour sécuriser le bilan de la SEM tout en restant moteur.
- Créer des GIE thématiques (logistique, halles, antigaspi, numérique, fournisseurs, collectif de la Restauration collective) associant SEM, opérateurs locaux et éventuellement Collectivités.
- Mettre en place un pôle d'entreprises type « cluster » ou « interprofession », hébergé au MIN, réunissant grossistes, producteurs, transformateurs, logisticien, start-up services, pour coconstruire les évolutions techniques et commerciales.

EN RÉSUMÉ

Sur le plan tactique, il est recommandé :

- ❑ Face à la concentration du secteur du commerce de gros alimentaire, organiser une politique de diversification des opérateurs autour :
 - d'un noyau « cœur de métiers »
 - d'un « front pionnier » (cf. comportements alimentaires et pratiques d'achats en mutation, mutations démographiques structurelles impactant la consommation de demain et le glissement vers les services liés)
 - et d'opérateurs-connexes au cœur de métiers et au front pionnier (cf. emballages intelligents ; lavage de contenant ; transports optimisés ; services ; digitalisation des processus/ventes/communication ; revalorisation des coproduits).
- ❑ Muter des « pavillons thématiques » aux « pôles d'activités complémentaires » mettant en « grappe d'entreprises complémentaires » le tissu des opérateurs du MIN/MIR/Marché de gros alimentaire (ex : cœur de métier sur le frais alimentaire, pôle transformation, pôle RHD, pôle cohésion sociale, pôle énergie et coproduits).
- ❑ Ne passer subir le E-commerce, mais « se brancher dessus » ; accompagner le transfert-diffusion dans le tissu des opérateurs du MIN/Marché de gros alimentaire.
- ❑ Évoluer du « site fermé » à « l'écosystème coopérant » ; et d'assumer une posture « le MIN/MIR/Marché de gros alimentaire hors de ses murs » (ex : un MIN/Marché de gros alimentaire noyau, et des sites satellites en réseau) pour reconquérir le tissu urbain qui se requalifie, favoriser des réciprocitys urbain-rural (production-consommation), mailler la région ou l'inter-régional.
- ❑ Refonder la gouvernance de la structure d'exploitation du MIN/MIR/Marché de gros alimentaire en mode « plateforme de partenariats » pour augmenter les ressources (cf. apport de capitaux, et de compétences métiers).
- ❑ Dépasser la fonction de « bailleur » pour la compléter par la fonction de « tiers de confiance » entre les maillons des « filières ».



ANNEXES :

- Repères géographiques**
- Exemples non exhaustifs d'opérateurs économiques du secteur**

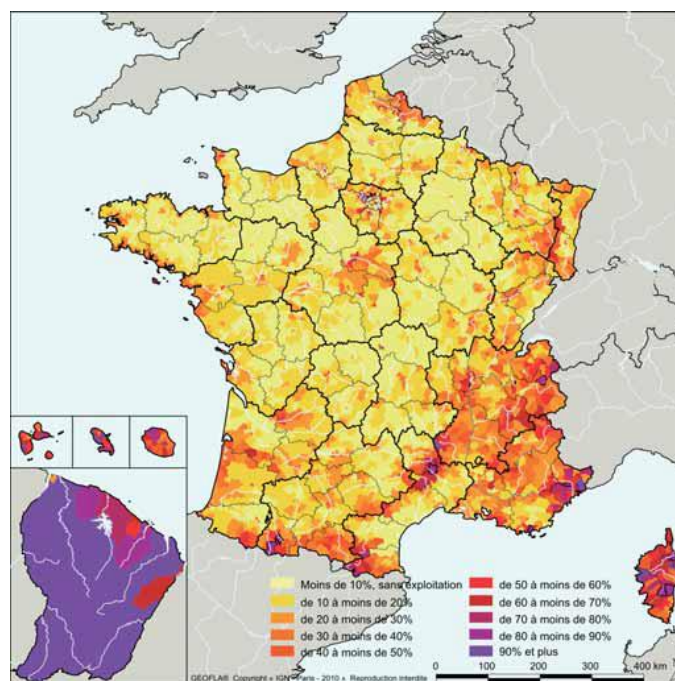
06

Les circuits courts et la montée en puissance des « marques locales » en Grande distribution alimentaire : repères géographiques

Carte – Les exploitations agricoles en circuits courts : quart Sud-Est à forte diversité agricole, périurbain, zones touristiques en tête

Plus une région affiche une diversité d'orientation économique agricole (OTEX), plus l'organisation économique en circuits courts est présente.

Inversement, plus une région agricole tend à avoir des dominantes fortes, plus l'organisation en grande filière est présente. Littoral, massif, zone d'élevages (produits transformés induits), polarités urbaines et zones d'influences conduisent à de fortes parts de circuits courts.



Source : RGA, Agreste

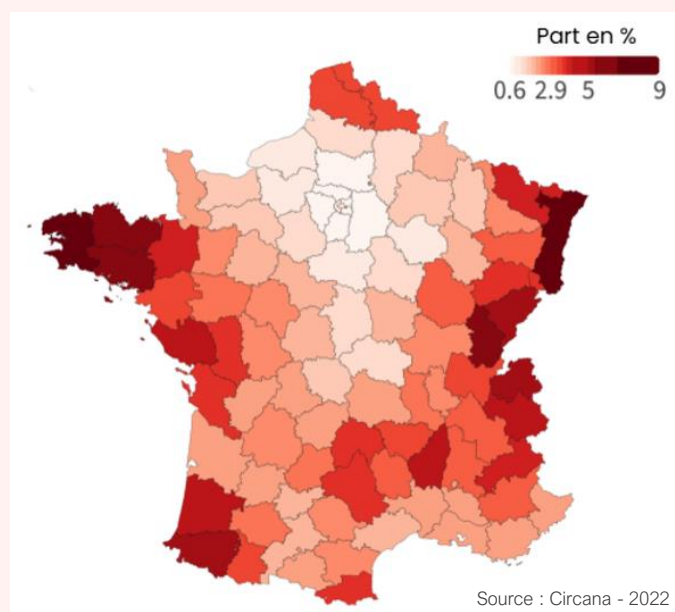
Les deux départements alsaciens occupent la première place du classement national, resserré sur le territoire métropolitain à l'exclusion de la Corse. Dans le Bas-Rhin et le Haut-Rhin, les marques locales y représentent respectivement 9% et 7,9% du chiffre d'affaires des achats alimentaires de produits de grande consommation (PGC) et de produits frais en libre-service (FLS) en hypermarché et supermarché

Trois départements bretons suivent, à une distance raisonnable, leurs homologues alsaciens: le Finistère (7,3%), les Côtes-d'Armor (6,4%) et le Morbihan (6,1%). La Savoie, le Pays basque et une bonne partie de la Franche-Comté complètent le top 10 du palmarès hexagonal avec le Jura (5,4%), les Pyrénées-Atlantiques (5,3%), la Haute-Savoie (5,2%), le Doubs (5,1%) et la Savoie (4,7%).

*Marques locales = TPE-PME et marques locales = TPE-PME réalisant 50% de leur CA dans la région (source : circana)

Carte – Le poids en Chiffre d'Affaires (CA) des « Marques locales* » des TPE-PME dans les grandes enseignes alimentaires : identité territoriale forte, lien fort entre agriculture et agroalimentaire expliquent les zones à forte performance

Culture, identité locale forte + Lien fort avec les IAA locales = plus de local en GMS



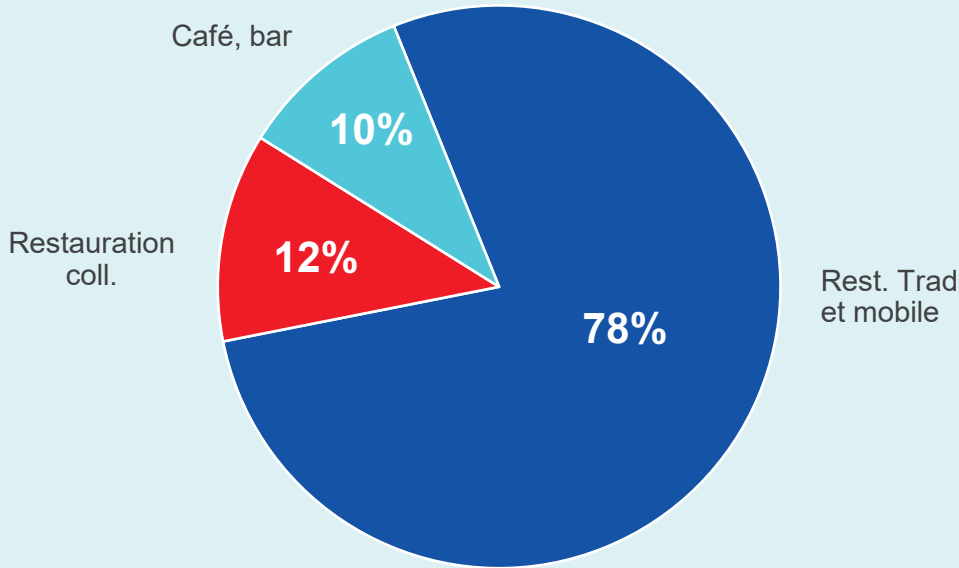
Source : Circana - 2022

Marques locales = TPE PME réalisant *au moins 50% de la CA dans la région

L'actualité de la dynamique en Restauration hors domicile RHD

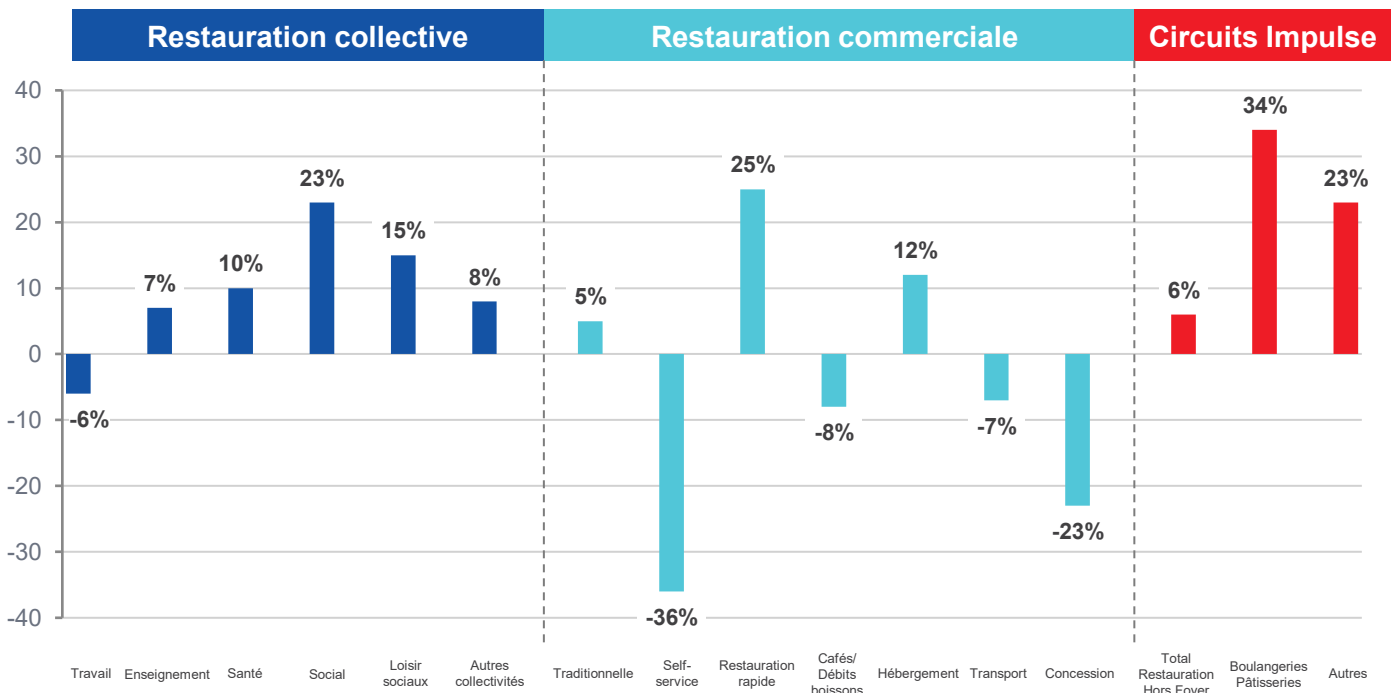
Le secteur Café-Hôtellerie-Restauration (CHR) : la restauration traditionnelle est à la peine, restauration rapide et boulangerie tire le marché de la RHD.

En dépense 2024 : 3 segments de RHD



Source : FranceAgriMer - 2024

Évolution des chiffres d'affaires 2019-2023 par segments de la RHD :
La boulangerie et la « restauration rapide » = en croissance !



*circuits impulse : kiosque, point de vente en gare, réseaux autoroutiers, stations de services.

Source : FranceAgriMer - 2024

Exemples d'opérateurs du commerce de gros :

Cash & Carry, Grossiste à service complet, Coopérative de grossistes, grossistes spécialisés

Exemple de Cash & Carry

METRO

CA tous produits

- **6,5 Mds** d'euros en 2024
- **60%** en produits frais
- **40 000** clients
- dont **160 000** restaurants

- **99** sites dits « Halles »
- **9000** collaborateurs
- **11** plateformes logistiques
- **2** premiers entrepôts 100% livraisons
- **4000** Fournisseurs
- Dont **25%** de producteurs
- **20 000** références en Halles
- **300 000** références Marketplaces

Exemple de Grossiste à service complet

groupe **pomona**

CA tous produits

- **5,5 milliards €** à l'échelle de 2 pays
- **23 000** clients

- **6** réseaux en France
- **189** sites
- **12 300** collaborateurs
- **5** marques Bon & Engagé, 100% Experts territoires, Fruits & Légumes de ma Région, Locabelle, 100% Experts marée
- **2,6%** part de bio

Exemple de coopérative de grossistes

 **VIVALYA**

CA tous produits

- **1,4 Mds €**
- **30%** rest
- **80 000 clients** à moins de 40km d'un dépôt : 30% restau. Comm. : 40% distribution

- **73** Entreprises locales
- **5000** collaborateurs
- **3500** fournisseurs
- **730 000** tonnes de fruits et légumes frais, produits de la Mer (30 000 t)

Certifications

- Fel Partenariat
- Iso 9001
- Iso 22000
- Bio (5%)
- Local (35%)

Exemple de grossiste spécialisé bio

CA tous produits

- **290M€**
Pronatura
Vitafrais
Promadis

- **11** sites
- **7** régions
- **800** producteurs / fournisseurs
- **300** salariés
- **3000** références en produits frais
- **6000** références en fruits et légumes
- **10** marques propres
- **200** marques distribuées

Exemples d'opérateurs apportant un service digitalisé

Nectago a été une start Up incubée sur le site du Marché de gros Euralimentaire de Lille.

Levées de fonds

- **1,8 M€** en 2018
- **21M€** en 2022

Une startup alors incubée sur le MIN de Lille



Pour un supermarché de 20M€ CA

- **+300** références locales
- **+250K€** de revenus agricoles
- **-80%** de temps passés à chercher à acheter local
- **14** salariés
- **15 000** producteurs accessibles
- **40 000** produits
- **500** magasins utilisateurs dont les grandes enseignes GMS, Biocop, Naturalia



Chiffres d'affaires

- **47M€** en 2024
- **60M€** avec l'acquisition de « bene bono »

Organisation

- **130** collaborateurs
- **170** collaborateurs avec Bene bono
- **1** base logistique en Essonne

Activités

- **45 000** commandes par semaines
- **8 millions** de repas
- **30 000** consommateurs réguliers



Chiffres d'affaires

- **1,6 Mds €** en 2024
- **95M€** en France
- **90€** panier moyen

Organisation

- **11** Centres de préparation
- **17** Hubs logistiques en France

Taux de couverture régionale

- **3%** Ile de France
- **6%** Haut de France
- **10%** Pays bas (origine de PIC NiC)

Exemples d'opérateurs déployant une « Marketplace » (place de Marché digitale)



Activités

- **163M€** de CA en 2025
- **+88%** en 3ans

1,52kg de CO₂ émis par colis transporté en 2024.

Organisations

- **251** collaborateurs
- **90** bases physiques

et actualité de click & collect via les magasins GMS

Activités

- **6000** clients
- **12 500 000** de colis livrés
- **70%** de l'activité concerne le frais
- **20%** l'ambient, 10% le surgelé
- **70%** en BtoC et 30% en BtoB



Après 9 ans d'existence en BtoC, la plateforme PourDeBon revendique : 720 producteurs, 25 000 références, des taux de croissance à deux chiffres, 16 M€ de chiffre d'affaires 2023. Elle affiche notamment trois catégories phares, la viande, le poisson, le fromage, livrées en A pour C via Chronofresh.

En 2024, la plateforme lance son offre BtoB destinations des restaurateurs et des épiciers.

Pour l'exercice 2024 :
4 950 000€ environ

Résultat net pour 2024 :
-260 000€

Taux de croissance : chiffre d'affaires +36% entre 2023 et 2024



Levées de fonds

- **1,5M€** en 2021 via la STEF
- **10M€** en 2025

Activités, organisation

- **20M€** de chiffre d'Affaires annoncés en 2024
- 2017 : 1M€
- 2019 : 3,3M€
- **60** employés

Activités

- **1 000 000** de produits livrés
- **2000** clients
- **130** grossistes

Les grossistes participants installent leurs catalogues produits sur le site avec l'aide technique nécessaire. Le prix que le client voit apparaître quand il effectue sa commande est constitué du prix de cession du grossiste à Califrais, qui y rajoute sa marge.

Celle-ci, et uniquement celle-ci, est optimisée par les algorithmes de « pricing » de l'entreprise afin de proposer au client le meilleur prix en fonction de coûts opérationnels optimisés.

Cela permet en parallèle à Califrais d'optimiser ses stocks et éviter les pertes.

En 2022, 50 % de notre clientèle vient de la RHF, avec un développement alors récent des détaillants, et un panier moyen de 370 € par achat.

Exemples d'opérateurs leader en format de distribution « multi-frais »

Exemple du groupe Marie Blachère



Le groupe Marie Blachère a pour stratégie de :

- Passer de 41 à 50 % d'acheteurs (taux de pénétration) sur les produits frais d'ici à 2030.
- Créer 200 concessions en fruits et légumes avec le groupe Marie Blachère (37 aujourd'hui).
- Ouvrir une cinquantaine de supermarchés Match pour passer de 114 à 160
- Ouvrir 10 hypermarchés axés sur le frais, dont 7 opérés en franchise par l'enseigne Marché Frais.

... et l'enseigne Carrefour a annoncé s'associer au Groupe Marie Blachère pour le déploiement de 200 concessions fruits & légumes en France en hypermarchés et en supermarchés

Chiffres d'affaires

- **1Mds** Groupe Blachère : Boulangerie, Fruits et Légumes
- **300M€** Fruits et légumes
- **12 000** Salariés

Activités, organisation

- **2** centrales d'achat : Rungis, Châteaurenard
- **220** magasins (65 provenc'Halles, 200 mangeons frais); 800 avec les boulangeries
- **115 000 t/an** de fruits et légumes
- **400 000** clients par semaine

Exemples

- **1,2M€** de CA moyen par magasin
- **11,8€** de panier moyen
- **150-200** références
- **500m²** en périurbain
- **100m²** en centre-ville

Exemple du groupe Grand frais

En 2025, le fonds d'investissement américain APOLLO a acquis la participation majoritaire via le rachat des parts du fonds Ardian.

En 2026, Grand Frais devrait embaucher entre 3.000 et 3.500 personnes, et augmenter son parc de magasins notamment par requalification de magasins GIFL.



Chiffres d'affaires

- **4,59 Mds ou 19 000€ / m²**
- **+20% en 2 ans (2023-2025)**

Activités, organisation

- **450** magasins (100m² en moy.)
Grand (partenaire) 337 magasins, intégrées : Fresh (63), Monmarché.fr (3), Biofrais (5), La Boulangerie du marché (21), Banco Fresco (Italie, 5)
- **+30** magasins en 2026
- **10 000** collaborateurs

Organisation en GIE

- 50% Prosol (Fruits et légumes, crèmerie, marée), 25% EuroEthnic Food (épicerie, caviste) 25% Despi (viande). Chaque opérateur dispose de sa logistique, de ses salariés et de son propre compte de résultat.
- **5** Business unit : fruits et légumes, marée, viandes et crèmerie, épicerie, traiteurs
- **100** acheteurs terrains



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr



| @BanqueDesTerr