

Relocalisation de l'approvisionnement alimentaire et végétalisation des menus :

NOTE D'ANALYSE

*Effets sur la restauration scolaire dans
la Métropole de Dijon*

Septembre 2024

V3-20241112

Remerciements

Durant cette étude, l'équipe projet a eu le plaisir d'aller « sur le terrain » pour rencontrer et échanger avec de nombreux professionnels. Ceux-ci nous ont chaleureusement accueillis, ont pris le temps de partager leur quotidien, leurs passions, leurs parcours de vie et les défis qu'ils rencontrent.

Nous souhaitons remercier l'ensemble des collectivités partenaires qui nous ont ouvert leurs portes pour découvrir leur organisation, leurs fonctionnements, leurs enjeux et leurs aspirations. Leurs contributions ont été précieuses pour construire notre analyse, enrichir nos réflexions et donner davantage de sens à notre travail.

Nous souhaitons également adresser nos sincères remerciements à Aurélie GIMBERT, ancienne Directrice Opérationnelle du Campus des Métiers Alimentation Goût Tourisme. Initiatrice du projet Action 23 Prodij, elle a su, par son professionnalisme et sa bienveillance, impulser une dynamique qui a largement contribué au travail de CREATIV et de ses équipes, avant de débiter une nouvelle aventure professionnelle en parallèle de notre étude.

L'équipe projet

Aurélien Thivent

Chargé de projet, CREATIV'
athivent@creativ21.fr

Solène Mastrorillo

Chargée de projet, CREATIV'
smastrorillo@creativ21.fr

*Ce document a été produit
dans le cadre de l'action n°23
Compétences / formation du projet ProDij'.*

Table des matières

Préambule	6
I. INTRODUCTION.....	8
A. Un rappel du contexte de l'étude	8
B. L'évolution de la restauration scolaire au fil des époques	8
C. Le poids de la restauration scolaire et ses enjeux	8
D. La restauration scolaire, une activité fortement encadrée	9
E. Les enjeux de la restauration scolaire.....	12
F. Les dynamiques en cours sur le territoire de la Région Bourgogne-Franche-Comté	16
II. LES ELEMENTS DE CADRAGE.....	18
A. L'organisation et la structuration de la restauration scolaire.....	18
B. Le fonctionnement des services de restauration scolaire	19
C. Les différents systèmes de production de la restauration scolaire	20
D. Un focus sur le fonctionnement, les activités et les métiers	22
E. Un système de formation étoffé en Région Bourgogne-Franche-Comté	27
III. OBSERVATIONS ISSUES DES ENTRETIENS	32
A. L'emploi et la gestion des ressources humaines : les problématiques de la restauration scolaire	32
B. Les organisations.....	36
C. Les représentations sociales	40
D. Les impacts des mutations sur les activités	41

IV. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE	45
A. Les forces du secteur	45
B. Les enjeux du secteur.....	49
V. SYNTHÈSE ET PRECONISATIONS.....	70
A. Les éléments de synthèse	70
B. Nos préconisations.....	71
VI. ANNEXES.....	80
Annexe 1 – Les seuils de procédure des marchés publics	80
Annexe 2 - Les diplômes du Ministère de l'Éducation Nationale en restauration scolaire par département	81
Annexe 3 - Liste des personnes interviewées	84
VII. BIBLIOGRAPHIE	86
VIII. GLOSSAIRE	87

Préambule

Méthodologie de projet

L'équipe projet suit une méthode identique pour les investigations des différents secteurs d'activités de la production agricole à la consommation alimentaire, à savoir :

- Phase 1 - diagnostic : veille bibliographique et entretiens.
- Phase 2 - analyse des conséquences sur les métiers et les compétences d'une alimentation plus durable.
- Phase 3 - expérimentations de solutions d'adaptation.
- Phase 4 - actions de sensibilisation et de formation aux nouveaux besoins et/ou adaptation des outils existants.

Au début de notre investigation, l'équipe projet a défini une feuille de route visant à rencontrer les acteurs de la restauration scolaire, de la maternelle à l'université, en passant par les collèges et lycées de la métropole de Dijon. Nous avons ciblé des structures aux modes de fonctionnement et de production variés pour en saisir toute la diversité.

Nous avons dialogué avec tous les acteurs et métiers impliqués à chaque étape de la chaîne de valeur. Cela nous a permis de mieux appréhender leurs activités, leurs interdépendances et les impacts des transformations sur leurs pratiques, fonctionnements et organisations.

Cette note a pour objet d'analyser l'impact des mutations sur les activités et les compétences, elle repose sur une bibliographie et sur les témoignages recueillis lors de 43 entretiens qualitatifs avec divers professionnels.

Nous avons concentré nos rencontres sur les filières de pilotage de politique publique, d'achat, de cuisine et gestion de la production, de service et d'animation. Le choix a été fait de ne pas investiguer les autres métiers en connexion de la chaîne de valeur : métiers de magasinier, chauffeur, responsable logistique...

FAMILLES DE METIERS	Nombre d'entretiens réalisés
Reponsable de Service	9
Gestionnaire d'établissement secondaire	2
Technicien restauration	1
Marché publics - Achats	5
Dietéticienne de restauration	2
Reponsable de la planification	1
Gestionnaire administratif	2
Directeur de legumerie	1
Chef de production cuisine centrale	1
Cuisinier/agent de production	4
Chef de cuisine /Chef de secteur production	4
Agent de restaurant scolaire	1
Responsable restaurant scolaire	3
Référent animateur	2
Recherche	2
Formation	2

Initialement nous aurions souhaité comparer les initiatives et organisations de notre territoire avec celles d'autres régions en France mais les contraintes de temps ne l'ont pas permis.

En effet nous avons rencontré des difficultés à obtenir l'accès au sein des collectivités pour mener cette étude. De surcroît, nous déplorons le fait qu'aucune entreprise privée n'ait accepté à nous ouvrir leurs portes pour mener nos investigations.

Néanmoins, grâce à la coopération de collectivités partenaires couplée à nos recherches documentaires, nous avons pu approfondir notre compréhension des différents fonctionnements des organisations, des métiers et activités, ainsi que des chaînes de valeur. Cette démarche a permis de dégager des forces et des enjeux communs aux organisations concernant la végétalisation des menus et la relocalisation des approvisionnements.

Seulement, deux points de vigilance ressortent de cette étude. Premièrement, certains acteurs rencontrés ont été sélectionnés par leur organisation, ce qui a pu influencer l'objectivité de leurs témoignages et leur liberté de parole. Deuxièmement, nous n'avons pas pu accéder directement aux prestataires privés de la métropole titulaires d'une délégation de service public, nous obligeant à rechercher d'anciens salariés pour comprendre les fonctionnements et enjeux du secteur privé.

I. INTRODUCTION

A. Un rappel du contexte de l'étude

Le projet ProDij' (ex-Dijon, alimentation durable 2030) vise la transformation du territoire de Dijon Métropole à 10 ans pour une alimentation plus durable. Le CMQ, Campus des Métiers et des Qualifications Alimentation, Goût, Tourisme / Creativ' pilote l'axe compétences formation de ce projet. L'objectif des travaux menés est d'analyser l'impact d'une alimentation plus durable sur l'évolution des métiers, des compétences et les besoins en formation associés (initiale et continue), de la production agricole jusqu'à la consommation alimentaire.

L'équipe projet a prévu, sur la durée du projet, d'appliquer la même méthode (voir encadré ci-dessus) sur les différents secteurs d'activités couverts par le projet. Les éléments présentés dans ce document sont le résultat du diagnostic effectué sur les mutations économiques du secteur de la restauration scolaire, leurs enjeux sur les compétences et les activités sur le périmètre de la métropole dijonnaise, suivant le cadre du projet ProDij'. Cette étude a été menée de septembre 2023 à mars 2024.

B. L'évolution de la restauration scolaire au fil des époques

La restauration scolaire en France a connu une transformation significative au cours des décennies, en réponse aux évolutions socio-économiques et aux priorités de santé publique. À ses débuts, dans les années 1950 et 1960, la principale préoccupation était de combattre la malnutrition infantile en fournissant des repas en quantité suffisante, souvent riches en calories pour soutenir la croissance des enfants dans une période d'après-guerre marquée par des pénuries alimentaires. Cette période a vu l'introduction des premières cantines scolaires, principalement dans les zones rurales et les milieux urbains défavorisés, pour garantir que tous les enfants aient accès à un repas complet par jour.

Au fil des années, les attentes et les normes autour de la restauration scolaire ont évolué pour intégrer de plus en plus de considérations nutritionnelles. Les années 1980 et 1990 ont marqué un tournant avec un accent mis sur l'équilibre alimentaire, la diversification des menus et la qualité nutritionnelle des repas offerts. Plus récemment, l'adoption de la loi Egalim en 2018 a renforcé cet engagement en introduisant des exigences pour l'inclusion de produits biologiques dans les menus scolaires, afin de promouvoir des pratiques alimentaires durables et responsables. Cette loi vise non seulement à améliorer la qualité des repas servis, mais aussi à soutenir l'agriculture locale et à éduquer les jeunes sur l'importance d'une alimentation saine et respectueuse de l'environnement.

C. Le poids de la restauration scolaire et ses enjeux

Aujourd'hui, la restauration scolaire joue un rôle prépondérant dans l'éducation nutritionnelle, la promotion de la santé publique et le soutien à l'économie locale. En France, des millions d'élèves dépendent quotidiennement des repas servis dans les cantines scolaires, faisant de ces établissements des lieux stratégiques pour inculquer de bonnes pratiques alimentaires dès le plus jeune âge. Les enjeux sont multiples. Sur le plan sanitaire, il s'agit de garantir une alimentation équilibrée et adaptée aux besoins nutritionnels des enfants, contribuant ainsi à la lutte contre l'obésité infantile et d'autres problèmes de santé liés à l'alimentation.

Sur le plan social, la restauration scolaire est un outil d'égalité des chances, permettant à tous les enfants, indépendamment de leur milieu socio-économique, d'accéder à des repas de qualité. Les cantines scolaires sont également des acteurs clés dans la promotion de la durabilité environnementale. En intégrant des produits locaux et de saison, elles soutiennent l'agriculture locale et réduisent l'empreinte carbone des repas. De plus, les initiatives visant à réduire le gaspillage alimentaire et l'utilisation de plastiques à usage unique renforcent l'engagement des cantines dans la protection de l'environnement. Ces efforts sont encadrés par des régulations strictes et des initiatives locales, comme celles mises en avant par les programmes GEMRCN (Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et Nutrition)¹ qui fixent des recommandations nutritionnelles et des objectifs de durabilité pour les repas scolaires.

D. La restauration scolaire, une activité fortement encadrée

1. Une réglementation qui encadre les process

a. Les achats

En France, tous les organismes publics doivent se conformer au code de la commande publique pour l'ensemble de leurs dépenses, y compris pour l'achat de denrées alimentaires. Ce code, en vigueur depuis le 1er avril 2019, fixe les droits et obligations des parties impliquées dans les marchés publics, en s'appuyant sur trois principes fondamentaux :

- Liberté d'accès à la commande publique, permettre à tous les fournisseurs de participer,
- Égalité de traitement des candidats, garantir un traitement équitable de toutes les offres,
- Transparence des procédures, assurer une clarté totale dans les processus de passation des marchés.

Ces principes visent à répondre aux besoins des services publics tout en encadrant l'utilisation des deniers publics, comme l'indique le Conseil national de la restauration collective (2021). Selon le montant des dépenses, le code de la commande publique définit la nature des procédures à suivre, avec des règles plus ou moins strictes selon les volumes commandés (voir tableau détaillé en annexe 1 – « Seuils de procédure des marchés publics »).

Depuis 2001, le code a évolué pour permettre aux acheteurs publics de sélectionner les "offres économiquement les plus avantageuses", qui prennent en compte non seulement le prix, mais aussi d'autres critères définis par les rédacteurs du marché. Depuis 2006, ces critères peuvent également inclure des aspects liés au développement durable, à la suite d'une évolution de la jurisprudence nationale.

Pour les marchés de fourniture de produits alimentaires en dessous de 40 000 EUR HT, les entités publiques peuvent passer commande directement (dit « de gré à gré ») sans recourir à une procédure

¹ Le GEMRCN (Groupe d'Étude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition) est un guide national qui fixe des recommandations nutritionnelles pour la restauration collective en France. Il vise à garantir des repas équilibrés et adaptés aux besoins des différents publics, tout en répondant aux exigences de qualité et de sécurité alimentaire.

administrative complexe. Toutefois, même dans ce cadre, l'acheteur doit veiller à une gestion prudente des fonds publics et à une sélection appropriée des fournisseurs, évitant de systématiquement choisir le même opérateur si d'autres options sont disponibles.

Malgré la simplicité des achats directs, le lancement d'une consultation publique peut offrir des avantages importants tels que la sécurité des transactions, des économies, une meilleure gestion budgétaire, et une protection juridique accrue pour les parties impliquées.

b. La qualité

La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) est un système de gestion de la sécurité alimentaire conçu pour identifier, évaluer, et contrôler les dangers qui peuvent affecter la sécurité des aliments. Cette approche systématique s'applique à toutes les étapes de la production alimentaire, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la consommation finale des produits.

Dans le cadre de la restauration collective, notamment dans les cantines scolaires, l'application de la méthode HACCP est essentielle pour garantir la sécurité des repas servis. Cette méthode repose sur plusieurs principes clés : analyser les dangers potentiels, déterminer les points critiques de contrôle (CCP), établir des limites critiques pour chaque CCP, surveiller ces points de contrôle, mettre en œuvre des actions correctives en cas de déviation, vérifier que le système HACCP fonctionne correctement, et tenir des dossiers pour documenter toutes les étapes du processus.

L'utilisation de la méthode HACCP dans les cantines scolaires permet de prévenir les risques de contamination alimentaire et d'assurer la sécurité des repas pour les enfants. Par exemple, cela inclut la surveillance des températures de cuisson et de conservation des aliments, le maintien d'une hygiène rigoureuse lors de la préparation, et la vérification régulière des équipements de cuisine. En appliquant ces mesures, les cantines scolaires contribuent à offrir un environnement alimentaire sain et sécurisé pour les élèves, tout en respectant les normes sanitaires en vigueur.

c. La gestion des déchets

Adoptée en 2020, la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC) a pour objectif de réduire les déchets et de favoriser le recyclage. Cette loi impacte directement la restauration scolaire en imposant des changements dans la gestion des déchets et l'utilisation des matériaux.

La loi AGEC interdit progressivement l'utilisation de plastiques à usage unique dans les cantines scolaires. Cela oblige ces établissements à adopter des alternatives réutilisables et plus écologiques, comme des contenants alimentaires, des couverts, et des emballages durables. La loi encourage également des actions concrètes pour réduire le gaspillage alimentaire, telles que le tri des biodéchets, la redistribution des surplus alimentaires, et la sensibilisation des élèves et du personnel à une gestion plus responsable des ressources.

De plus, la loi AGEC pousse les collectivités à intégrer des critères liés à l'économie circulaire dans leurs achats publics, favorisant ainsi l'utilisation de produits recyclés et recyclables. Dans les cantines scolaires, cela peut se traduire par l'emploi de matériaux durables pour les équipements de cuisine et les fournitures. Cette législation renforce la responsabilité environnementale des établissements scolaires et encourage l'adoption de pratiques durables, tout en sensibilisant les jeunes aux enjeux environnementaux.

2. L'encadrement du contenu des assiettes

a. Le Programme National pour l'Alimentation et Plan National Nutrition Santé

Le Programme National pour l'Alimentation (PNA) et le Plan National Nutrition Santé (PNNS) sont deux cadres de référence essentiels pour guider les politiques publiques en matière de restauration scolaire en France. Ces programmes visent à promouvoir une alimentation saine, équilibrée et respectueuse de l'environnement pour les élèves.

Le PNA, initié par le Ministère de l'Agriculture, a pour objectif d'assurer à tous un accès à une alimentation de qualité, variée et produite dans des conditions qui respectent l'environnement. Ce programme encourage les établissements scolaires à adopter des pratiques qui soutiennent l'agriculture locale, tout en réduisant le gaspillage alimentaire. Les actions du PNA visent également à sensibiliser les élèves à l'importance de consommer des produits frais, locaux et de saison.

Le PNNS, lancé par le Ministère de la Santé, se concentre sur l'amélioration de la santé de la population à travers une meilleure alimentation. Il recommande l'augmentation de la consommation de fruits et légumes, tout en réduisant celle du sucre, du sel et des graisses saturées. Pour les cantines scolaires, le PNNS fixe des directives précises pour la composition des repas, visant à garantir des menus équilibrés et adaptés aux besoins nutritionnels des enfants. Ce plan cherche également à réduire les inégalités en matière de nutrition et à instaurer de bonnes habitudes alimentaires dès le plus jeune âge.

Ensemble, le PNA et le PNNS structurent les efforts pour faire de la restauration scolaire un levier important pour améliorer la santé des élèves tout en contribuant à un modèle alimentaire plus durable.

b. La loi climat et résilience

Adoptée en 2021, la loi Climat et Résilience introduit des changements importants dans la restauration scolaire pour aligner les pratiques alimentaires sur les objectifs environnementaux de la France. Issue des propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat, cette loi vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre, à protéger la biodiversité, et à renforcer la capacité des territoires à faire face aux impacts climatiques.

Dans le cadre de la restauration scolaire, la loi impose plusieurs mesures clés. Les cantines scolaires doivent désormais proposer au moins un menu végétarien par semaine, une initiative qui vise à réduire l'empreinte carbone liée à la consommation de viande. En outre, les établissements sont tenus d'augmenter progressivement la proportion de produits durables et de qualité dans leurs menus, avec un objectif de 60 % de produits durables, dont au moins 20 % de produits biologiques.

La loi encourage également l'intégration de produits locaux et le développement des circuits courts dans les cantines, ce qui réduit les émissions liées au transport et soutient l'agriculture locale. Enfin, la gestion durable des déchets est renforcée, avec un accent mis sur le tri des biodéchets et la lutte contre le gaspillage alimentaire, tout en sensibilisant les élèves à l'importance d'une alimentation respectueuse de l'environnement.

E. Les enjeux de la restauration scolaire

La restauration scolaire en France se trouve à un carrefour stratégique, où l'urgence climatique, les évolutions sociétales, et les impératifs de durabilité dictent une révision profonde des pratiques alimentaires. Face à l'impact significatif de notre alimentation sur les émissions de gaz à effet de serre, il devient essentiel de transformer les systèmes alimentaires en intégrant des approches plus respectueuses de l'environnement. Dans ce contexte, les politiques publiques, les attentes des consommateurs, et les initiatives territoriales convergent pour faire de la restauration collective un levier clé de la transition vers des pratiques alimentaires plus durables et résilientes.

1. L'urgence climatique et l'impact de la consommation alimentaire sur l'environnement

Notre alimentation représente environ 24% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES), en grande partie à cause de l'agriculture intensive, de l'élevage et des transports alimentaires. En 2022, la demande en ressources écologiques de l'activité humaine a dépassé la biocapacité de la Terre dès le 28 juillet, marquant le "Jour du Dépassement de la Terre" (Global Footprint Network, 2022). Or, au moins le tiers de cette biocapacité terrestre est utilisée pour nourrir l'humanité. Cet indicateur souligne l'urgence d'une réorientation vers des pratiques alimentaires plus durables pour limiter l'augmentation des températures à +2°C et respecter les accords de Paris (Clark et al., 2020)².

Par ailleurs, La consommation de viande a des répercussions majeures sur l'environnement par ses émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation des terres, et la consommation d'eau. La production de viande est responsable de 14,5% des émissions mondiales de gaz à effet de serre, en grande partie à cause du méthane émis par les ruminants et du protoxyde d'azote provenant des déjections animales et des engrais utilisés pour cultiver leur alimentation (WWF France, 2020). En France, l'élevage contribue à 41% des émissions de GES du secteur alimentaire (WWF France, 2020).

L'utilisation des terres pour l'élevage est également considérable. Environ 70% des terres agricoles mondiales sont dédiées à l'élevage ou à la culture de fourrages pour le bétail (Vegetarisme.fr). Cette expansion agricole est l'une des principales causes de la déforestation, notamment en Amazonie, où des hectares de forêt sont détruits pour créer des pâturages ou des plantations de soja destinées à l'alimentation animale. Cette déforestation entraîne une perte massive de biodiversité et contribue aux émissions de GES en réduisant la capacité des forêts à séquestrer le carbone.

Un consensus scientifique pour réduire la consommation de viande pour le climat

GIEC : La production de viande représente 14,5 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Le GIEC recommande une transition vers des régimes à base de plantes pour réduire ces émissions et renforcer la sécurité alimentaire (*IPCC Special Report on Climate Change and Land*, 2019).

Harvard T.H. Chan School of Public Health : Les recherches suggèrent que moins consommer de viande réduit l'empreinte carbone et les pressions sur les ressources naturelles (*Journal of the American Medical Association*, 2019).

The Lancet - Commission EAT-Lancet : Ce rapport prône la réduction de la viande pour diminuer l'impact environnemental et soutenir les objectifs de durabilité mondiale (*The Lancet*, 2019).

Nature : Une étude de *Nature Food* montre que la production de viande est un facteur majeur de l'empreinte écologique en Europe, et recommande de réduire sa consommation pour préserver les ressources naturelles (*Nature Food*, 2023).

FAO : Le rapport "Livestock's Long Shadow" décrit les impacts environnementaux de l'élevage et préconise une baisse de la consommation de viande pour lutter contre le changement climatique (*FAO Report*, 2006).

² Clark, M. A., Springmann, M., Hill, J., & Tilman, D. (2020). "Multiple health and environmental impacts of foods".

Enfin, la production de viande est également très gourmande en eau. Par exemple, il faut environ 15 000 litres d'eau pour produire 1 kg de bœuf, comparé à 1 600 litres pour 1 kg de blé (Vegetarisme.fr). Cette consommation exacerbe la pression sur les ressources hydriques, particulièrement dans les régions déjà confrontées à des pénuries d'eau.

Il est aujourd'hui reconnu par la communauté scientifique que nos habitudes alimentaires doivent évoluer pour améliorer notre santé. De nombreux rapports, notamment ceux de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et de la Commission EAT-Lancet (voir les encadrés), recommandent de réduire la consommation de viande rouge et transformée au profit d'une alimentation plus riche en végétaux. Selon l'OMS, une consommation excessive de viande transformée est classée comme "cancérogène pour l'homme", avec des études montrant qu'un apport quotidien de 50 g de viande transformée augmente de 18 % le risque de cancer colorectal.

Un consensus scientifique pour réduire la consommation de viande pour la santé

Organisation mondiale de la santé (OMS) : L'OMS classe la viande transformée comme "cancérogène" et la viande rouge comme "probablement cancérogène", notant qu'une consommation de 50 g par jour augmente de 18 % le risque de cancer colorectal (IARC Monographs, OMS).

Harvard T.H. Chan School of Public Health : Réduire la viande rouge et privilégier les protéines végétales diminue les risques de maladies cardiovasculaires de 13 % et la mortalité prématurée de 10 % (journal of the American Medical Association, 2016).

The Lancet - Commission EAT-Lancet : Le rapport recommande de limiter la viande rouge à 14 g par jour pour prévenir les maladies chroniques et promouvoir une alimentation durable (The Lancet, 2019).

British Medical Journal (BMJ) : Les régimes riches en viande rouge augmentent de 29 % le risque de diabète de type 2. Le BMJ encourage des régimes plus végétariens pour prévenir ces maladies (BMJ, 2017).

American Heart Association (AHA) : L'AHA recommande de réduire la consommation de viande rouge pour améliorer la santé cardiaque et prévenir les maladies cardiovasculaires Circulation. AHA.

Les recherches menées par la Harvard T.H. Chan School of Public Health démontrent également que la réduction de la consommation de viande rouge et son remplacement par des protéines végétales peuvent diminuer les risques de maladies cardiovasculaires et de mortalité prématurée. En favorisant des régimes alimentaires axés sur les fruits, légumes, légumineuses, céréales complètes et noix, on contribue à la prévention de maladies chroniques telles que le diabète de type 2³, certains cancers et les maladies cardiaques.

Adopter un régime alimentaire plus végétal n'est pas seulement une nécessité pour la santé individuelle, mais aussi pour la santé publique. Cela permettrait de diminuer les taux de maladies liées aux excès alimentaires et de favoriser une alimentation plus équilibrée, tout en sensibilisant à l'importance de la diversité alimentaire et de la qualité nutritionnelle. La promotion de régimes alimentaires plus sains et durables est donc un enjeu essentiel pour améliorer la santé des populations et renforcer la qualité de vie à long terme.

³ Le diabète de type 2 est une maladie chronique où l'insuline est mal utilisée, entraînant une hyperglycémie persistante. Elle est souvent liée à des facteurs de risque comme le surpoids.

2. Une reterritorialisation des systèmes alimentaires qui s'appuie sur les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)

Pour assurer une alimentation durable et résiliente, il est essentiel de repenser les systèmes alimentaires actuels. La territorialisation des systèmes alimentaires, qui implique la relocalisation de la production et de la consommation de nourriture, joue un rôle prépondérant dans cette transition. Ce processus réduit les distances parcourues par les aliments, diminue l'empreinte carbone et encourage des pratiques agricoles plus durables. Selon l'INRAE, la relocalisation des systèmes alimentaires permet de répondre aux défis environnementaux et sociaux tout en soutenant l'économie locale.

La reterritorialisation vise également à rapprocher la production des lieux de consommation par le biais de circuits courts et à promouvoir l'agriculture locale. Cela contribue à diminuer les émissions de gaz à effet de serre et à renforcer la résilience des systèmes alimentaires face aux crises sanitaires et climatiques. En réduisant les distances parcourues par les aliments, on minimise l'empreinte carbone liée au transport et on favorise une gestion durable des ressources naturelles.

Par ailleurs, ce modèle encourage la préservation de la biodiversité en favorisant les exploitations de petite taille, qui privilégient souvent des méthodes agroécologiques respectueuses des sols et de la faune. Le maintien de la diversité des cultures, l'alternance des espèces végétales et animales, ainsi que la réduction de l'usage d'engrais chimiques permettent de protéger les écosystèmes locaux et de préserver la résilience écologique.

Sur le plan socio-économique, la territorialisation renforce l'économie locale en soutenant les producteurs régionaux et en créant des emplois dans le secteur agricole. Ainsi, les projets alimentaires territoriaux (PAT) promeuvent une alimentation durable et renforcent les liens entre producteurs et consommateurs locaux. Relocaliser la production alimentaire permet également de favoriser une alimentation plus saine et diversifiée, avec des produits souvent plus frais et de meilleure qualité nutritionnelle.

Enfin, le terme "relocaliser" est souvent utilisé pour désigner le retour de la production alimentaire à un territoire spécifique, bien que "reterritorialiser" soit préféré pour optimiser les moyens de production en fonction des ressources locales et développer des systèmes alimentaires durables. La transition vers des systèmes alimentaires territorialisés est essentielle pour garantir une alimentation durable, résiliente et bénéfique pour l'environnement, l'économie locale et la santé publique.

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT)

Institués par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt de 2014, ils visent à structurer les économies agricoles locales et à promouvoir des systèmes alimentaires territorialisés. Ces projets, élaborés de manière concertée avec l'ensemble des acteurs d'un territoire, encouragent la consommation de produits locaux, soutiennent les filières courtes et favorisent la diversité des productions locales. En 2021, on compte 293 PAT. Ces projets sont soutenus financièrement par le Programme National pour l'Alimentation (PNA) pour encourager l'innovation et l'adaptation des pratiques alimentaires aux enjeux locaux.

3. L'évolution de la société et des attentes des consommateurs

Une enquête récente menée par Elabe pour Sodexo révèle que 96 % des parents estiment qu'il est essentiel que les cantines scolaires s'approvisionnent auprès de producteurs locaux (Elabe pour Sodexo, "Les Français et l'alimentation : Quelles attentes pour la restauration collective ?", enquête réalisée en 2023).

Les attentes et les comportements des consommateurs évoluent, notamment en ce qui concerne la qualité et la durabilité de leur alimentation. Les parents et les élèves sont de plus en plus conscients des impacts environnementaux et sanitaires de leur alimentation. Les nouvelles générations sont également plus ouvertes à adopter des régimes alimentaires diversifiés, à intégrer des options végétariennes dans leur alimentation quotidienne. Cette tendance est soutenue par une prise de conscience accrue des bénéfices pour la santé de consommer des aliments frais, locaux et de saison. La restauration scolaire doit donc s'adapter à ces nouvelles attentes en proposant des menus variés et équilibrés, tout en respectant les normes environnementales et nutritionnelles.

4. Le rôle de la restauration collective comme levier de la transition alimentaire

La restauration collective joue un rôle important dans la transition alimentaire en France. Avec des millions de repas servis chaque jour pour un public captif, elle a un potentiel considérable pour influencer les pratiques alimentaires et promouvoir des habitudes de consommation plus durables. En promouvant des menus à base de produits locaux et de saison, et en intégrant davantage de repas végétariens, la restauration collective peut contribuer significativement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la protection de la biodiversité.

F. Les dynamiques en cours sur le territoire de la Région Bourgogne-Franche-Comté

La relocalisation de l'approvisionnement alimentaire et la végétalisation des menus sont au cœur des stratégies de nombreuses collectivités locales, qui cherchent à répondre aux enjeux environnementaux et de santé publique.

1. Une relocalisation de l'approvisionnement alimentaire

Aujourd'hui, les collectivités locales s'engagent unanimement dans la reterritorialisation de l'approvisionnement de leur restauration scolaire.

Le département de la Côte-d'Or, avec son initiative "Manger mieux, manger 100 % Côte-d'Or", illustre bien la tendance à promouvoir l'alimentation locale et de qualité dans les collèges. Depuis la rentrée 2020-2021, une aide financière complémentaire est attribuée aux établissements pour chaque repas composé uniquement de produits locaux. Un exemple de menu typique inclut des plats comme la quiche aux poireaux, le jambon persillé, et le sauté de porc au miel. Cette politique s'appuie sur la plateforme Agrilocal, facilitant les échanges entre acheteurs publics et producteurs locaux, tout en favorisant les circuits courts. De plus, un partenariat avec la coopérative "Manger Bio Bourgogne Franche-Comté" est en cours pour renforcer l'intégration de produits bio et locaux dans les menus. À ce jour, 50 % des produits utilisés proviennent du département, avec un objectif de 80 % d'ici 2028.

La région Bourgogne-Franche-Comté, quant à elle, vise 75% de produits locaux et/ou biologiques dans ses établissements scolaires d'ici la fin de la mandature. La ville de Dijon a mis en place sa propre légumerie pour garantir que tous les légumes utilisés soient locaux et de saison, et souhaite que toutes ses cantines soient alimentées par des légumes frais de saison et locaux. De plus, Dijon envisage de faire bénéficier à d'autres collectivités de cet outil territorial, renforçant ainsi la collaboration régionale et l'efficacité de l'approvisionnement local.

2. La volonté d'accentuer la végétalisation des menus

Parallèlement, la végétalisation des menus est une autre priorité, avec des collectivités prenant des mesures plus ambitieuses que celles stipulées par la loi EGalim. Par exemple, depuis septembre 2023, la ville de Dijon impose un deuxième menu végétarien dans ses cantines scolaires. La ville de Besançon a également adopté une mesure similaire. Ces initiatives montrent une volonté de changer les habitudes alimentaires en réponse à une prise de conscience croissante des bénéfices pour la santé des élèves et de l'impact positif sur l'environnement.

Ces évolutions, bien que porteuses de bénéfices importants, impliquent des transformations profondes dans la gestion de la restauration scolaire. Elles soulèvent de nouvelles questions sur l'organisation des approvisionnements, l'adaptation des menus, et la manière dont ces changements affectent l'ensemble des acteurs impliqués dans la chaîne de valeur.

Dès lors, l'axe central de notre étude portera sur cette double problématique :

Quels sont les impacts d'une relocalisation de l'approvisionnement alimentaire et de la végétalisation des menus sur la restauration collective scolaire ?

II. LES ELEMENTS DE CADRAGE

A. L'organisation et la structuration de la restauration scolaire

La restauration collective et scolaire joue un rôle fondamental dans la fourniture de repas équilibrés à divers groupes, notamment les élèves. Elle doit respecter des normes strictes de sécurité alimentaire, d'hygiène et de qualité nutritionnelle pour garantir le bien-être des convives.

1. Un sous ensemble de la restauration collective

La restauration collective englobe la préparation et la distribution de repas destinés à un grand nombre de personnes dans divers environnements, tels que les cantines scolaires, les restaurants d'entreprise, les hôpitaux, les maisons de retraite, les centres de loisirs, les prisons. Ces repas peuvent être servis sur place ou livrés, selon les besoins spécifiques de chaque établissement.

Ce type de restauration se distingue des autres formes de restauration hors domicile par son caractère social, visant à offrir aux membres d'une collectivité déterminée des repas à un prix modéré.

La restauration collective se divise en quatre segments principaux :

- Restauration scolaire : couvrant les crèches jusqu'aux universités.
- Restauration médico-sociale : incluant les établissements de santé et les maisons de retraite.
- Restauration d'entreprises et d'administrations
- Autres formes de restauration collective : tels que les centres de vacances, l'armée, les prisons, etc.

Contrairement à la restauration commerciale, qui vise à servir des individus dans des restaurants à but lucratif, la restauration collective se concentre sur la satisfaction des besoins alimentaires de groupes de personnes dans un cadre non commercial.

2. Définition et responsabilités en matière de restauration scolaire

La restauration scolaire concerne la préparation et la fourniture de repas aux élèves dans les établissements éducatifs tels que les écoles maternelles, primaires, collèges et lycées. Son objectif principal est de répondre aux besoins physiologiques et nutritionnels des enfants et des jeunes. Elle doit fournir des aliments sûrs, sains, en quantité suffisante et à leur goût. Ce service doit respecter des normes strictes en matière de sécurité alimentaire et d'hygiène. Elle joue un rôle essentiel dans l'éducation alimentaire et la promotion de la santé chez les jeunes. En effet elle intègre des critères de qualité nutritionnelle, de diversité alimentaire, encourage des pratiques telles que la civilité et le savoir-vivre pendant le temps de repas.

Les responsabilités de la restauration scolaire varient en fonction des niveaux éducatifs : les municipalités ou intercommunalités gèrent les écoles maternelles et primaires, les départements sont responsables des collèges publics, les régions prennent en charge les lycées publics, l'État ou les CROUS (Centres Régionaux des Œuvres Universitaires et Scolaires) s'occupent des universités. Les

OGEC (Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique) ou d'autres structures privées assurent la gestion et le financement des restaurations des écoles, collèges, et lycées privés.

3. Les objectifs et les enjeux de la restauration scolaire

La restauration scolaire ne se limite pas à nourrir les élèves. Elle poursuit des objectifs éducatifs en matière de découverte des produits, d'apprentissage de l'équilibre alimentaire et de prévention du gaspillage alimentaire. Elle est également un lieu de transmission culturelle, où les valeurs de l'aliment sont enseignées. Les objectifs de santé publique sont centraux : contribuer à l'équilibre nutritionnel de la journée ou de la semaine, lutter contre l'obésité, intégrer les intolérances et allergies alimentaires.

Les objectifs contextuels de la restauration scolaire visent à soutenir l'économie locale par l'ancrage territorial, le développement des filières locales et la dynamique régionale. Elle joue un rôle déterminant dans l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement en réduisant les pertes ou le gaspillage alimentaire. Ces actions permettent d'insérer les jeunes dans une dynamique de consommation responsable et de promouvoir des pratiques alimentaires durables, tout en contribuant à la vitalité économique locale et à la santé des élèves.

B. Le fonctionnement des services de restauration scolaire

Conformément au principe de libre administration, les collectivités territoriales et leurs groupements disposent de la liberté de choisir le mode de gestion de leurs services publics. Elles peuvent donc décider de gérer directement le service ou d'en déléguer la gestion. En matière de restauration collective, il existe deux principaux modes de gestion.

1. La gestion directe par l'établissement ou la collectivité

Une collectivité territoriale peut gérer, en « gestion directe », les activités de restauration. Cela se matérialise par le recours à une régie. Dans ce cas, chaque collectivité gère la totalité du service mais elle peut externaliser certaines prestations (les achats via un groupement d'achat, la gestion financière via la Caisse des écoles, le nettoyage des locaux via une société de services, etc.). La collectivité va :

- Construire et mettre en service les cuisines, salles de restauration et locaux adaptés ;
- Maintenir et renouveler le matériel ;
- Élaborer les menus ;
- Gérer l'approvisionnement ;
- Réaliser les activités de production et de distribution des repas ;
- Encadrer et former le personnel ;
- Contrôler l'hygiène et la sécurité ;
- Pour le premier degré : surveiller les élèves.

Dans le cas de la gestion directe comme dans celui de la gestion déléguée, la responsabilité de la collectivité peut être recherchée pénalement et civilement si une faute est imputable à cette mission de restauration. La collectivité peut toutefois avoir recours à certains prestataires de services et de fournitures. Il ne peut cependant pas transférer, sous la forme de marché, les missions qui relèvent uniquement du service public d'enseignement, par exemple la surveillance des enfants. De plus, l'assemblée délibérante est compétente pour fixer les règles générales d'organisation (notamment le règlement intérieur du restaurant scolaire). Dans les collèges et les lycées, la restauration scolaire est

sous la responsabilité du chef d'établissement et est encadrée par le personnel de l'Éducation nationale, qui est l'autorité fonctionnelle des agents territoriaux (les collectivités territoriales étant l'autorité hiérarchique).

2. La gestion concédée ou la délégation à un prestataire public ou privé

Une collectivité peut confier l'exécution d'un service public à une entité privée ou publique, tout en restant responsable du service. Elle doit également continuer à surveiller les enfants, mission relevant de l'enseignement public (Conseil d'État, Avis du 7 octobre 1986).

L'ordonnance n°2016-65 du 29 janvier 2016 introduit la notion de concession en droit interne. Un contrat de concession permet à une autorité de confier la gestion d'un service ou la réalisation de travaux à un opérateur économique, qui assume un risque d'exploitation en contrepartie du droit d'exploiter ce service ou ouvrage. Ce transfert de risque est la principale distinction avec un marché public.

Quelques chiffres Clés

Selon l'INSEE, en 2019, les parts de marché de la restauration collective, **tous secteurs confondus**, se répartissent comme suit :

Gestion directe : représente 60 % du chiffre d'affaires total de la restauration collective.

Gestion concédée : représente 40 % du chiffre d'affaires total de la restauration collective.

En 2019, le secteur de la restauration collective concédée a généré 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 14 % du chiffre d'affaires de la restauration

Ainsi, la délégation de service public (DSP), telle que définie à l'article L1411-1 du Code général des collectivités territoriales, est un contrat de concession où l'opérateur supporte un risque lié à l'exploitation du service. Le délégataire peut également être chargé de construire ou d'acquérir des biens nécessaires au service public.

3. La gestion mixte

Ce mode de gestion est un mixte entre la gestion autonome et concédée. Une partie de la cuisine confectionnera donc elle-même les repas et l'autre partie confiera à un tiers cette préparation. Ils passeront donc, vraisemblablement, un marché mixte de fournitures et de services

C. Les différents systèmes de production de la restauration scolaire

Les systèmes de production dans la restauration collective varient selon les besoins et les ressources disponibles. Ils s'organisent selon les principaux modèles suivants.

1. La liaison chaude

Ce procédé concerne des établissements qui produisent des repas généralement consommés sur place. La liaison chaude consiste à maintenir en permanence la température d'un plat au-dessus de 63°C depuis sa préparation jusqu'à sa livraison et son service. Ce procédé permet de s'adapter aux besoins spécifiques, tels que des régimes alimentaires particuliers ou des exigences culinaires spéciales. Les avantages incluent la proximité géographique avec les convives, permettant de servir des repas frais et chauds. Cela offre un meilleur contrôle sur la qualité des repas et la personnalisation

des menus. Cependant, cette approche peut être plus coûteuse en termes d'investissements dans les infrastructures, les équipements de cuisine et les ressources humaines qualifiées.

2. La liaison froide

Ce modèle est utilisé pour produire une quantité de repas importante souvent destinés à être consommés sur un ou des lieux différents du lieu de production. Tout ou partie des repas sont donc préparés selon des procédés industriels, certaines composantes du menu sont préparées, conditionnées, les cuissons effectuées et un refroidissement rapide permet de conserver les produits destinés à être remis en température juste avant leur consommation.

a. La cuisine centrale

La cuisine centrale permet de produire des repas en grande quantité destinés à être livrés à des restaurants satellites ou à des collectivités. Les avantages incluent une efficacité logistique et des économies d'échelle grâce à l'achat de denrées alimentaires en grande quantité et à l'optimisation des processus de production. Cela permet également de standardiser les menus et d'assurer une uniformité dans la qualité des repas, garantissant une qualité constante dans tous les établissements.

b. Les cuisines satellites

Les cuisines satellites, fréquemment accolées aux restaurants où sont servis les repas. Ce sont des établissements ou locaux desservis par une cuisine centrale, qui peuvent produire certaines portions de repas sur place (comme les entrées et les desserts). Les productions de la cuisine centrale y sont remises en température si besoin avant le service. Cette organisation permet une plus grande flexibilité pour adapter les menus aux demandes spécifiques des convives et de réagir rapidement aux changements de dernière minute. En maintenant une proximité géographique avec les convives, elle favorise la fraîcheur et la qualité des repas. Cependant, ce modèle peut être plus coûteux en termes d'infrastructures et de personnel, car chaque site doit disposer de ses propres installations de cuisine et de son équipe, entraînant des coûts supplémentaires pour l'équipement et la gestion du personnel.

A noter qu'une cuisine centrale peut desservir des restaurants satellites où seul le stockage avant le service et la remise en température sont effectués sur place.

3. Le fonctionnement d'une légumerie

Une légumerie permet de laver, éplucher, découper et conditionner des légumes frais bruts. Elle peut prendre la forme d'un site indépendant dédié, où les légumes sont préparés avant d'être livrés aux cuisines centrales de la restauration collective. Une légumerie peut également être intégrée directement au sein d'une cuisine collective sous la forme d'un espace spécifique. Dans ce cas, elle est conçue pour accueillir et traiter les légumes bruts sans contaminer les autres espaces ou chaînes de production du site. Cette configuration permet de s'assurer que les légumes sont manipulés dans des conditions optimales d'hygiène avant leur utilisation en cuisine.

Une légumerie (externe ou interne) facilite l'approvisionnement en produits frais et locaux, tout en contribuant à une alimentation plus responsable. Elle crée un lien direct avec les agriculteurs locaux, permet de préparer des légumes de 4ème et 5ème gamme (crus ou cuits, prêts à l'emploi), comme des carottes râpées, des choux émincés ou des pommes de terre en cubes, prêts à être utilisés en cuisine.

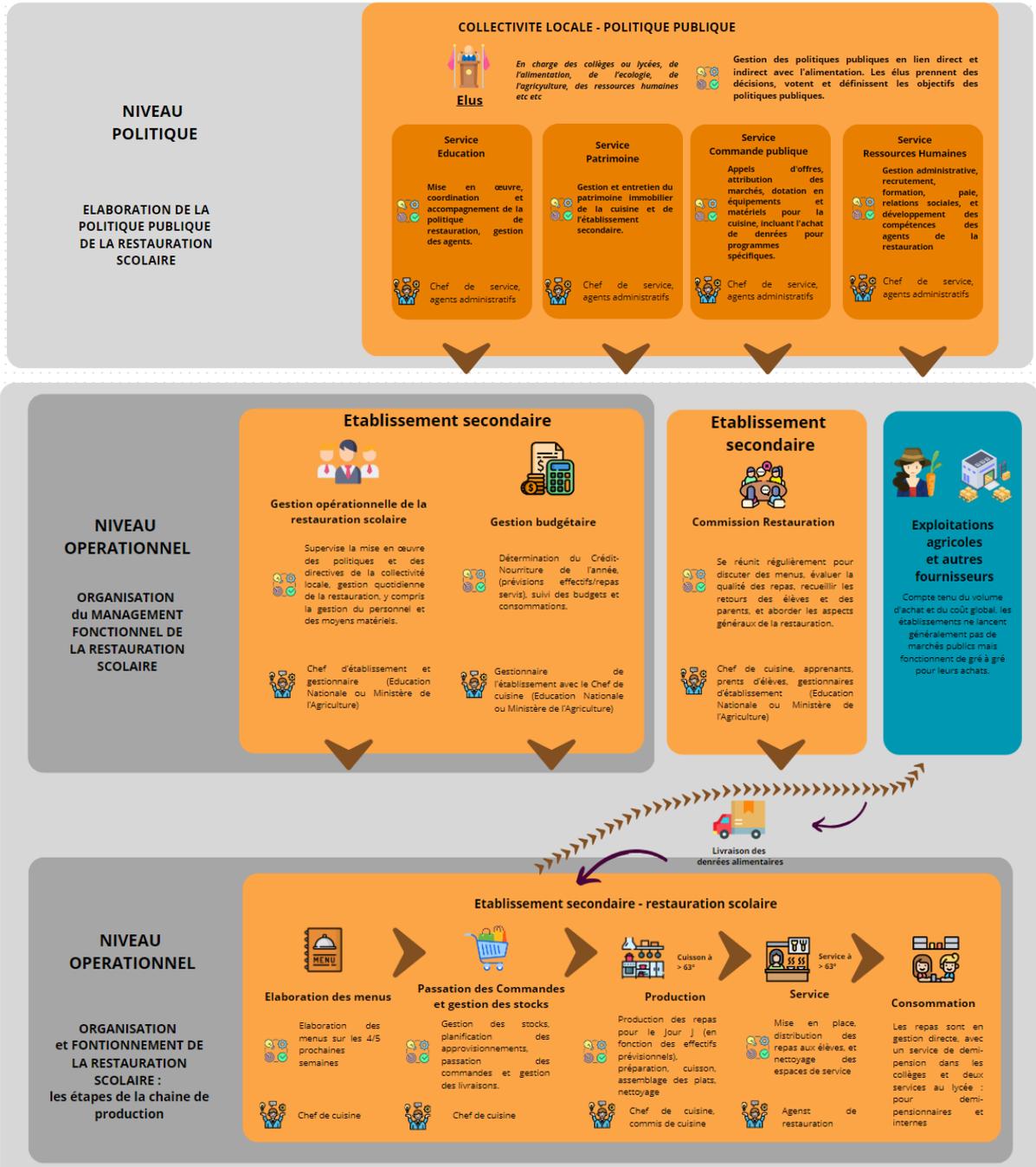
D. Un focus sur le fonctionnement, les activités et les métiers

1. Le cas d'une restauration solaire dans un établissement secondaire en liaison chaude

Ce schéma ci-dessous offre une vue d'ensemble du fonctionnement de la restauration scolaire dans un établissement secondaire (collège et lycée public). Il met en lumière les interconnexions entre les politiques publiques et l'établissement, ainsi que les relations entre la direction fonctionnelle de l'établissement et la cuisine, où travaillent les agents de la collectivité.

Il présente également les différentes étapes de production, les activités associées, les métiers impliqués dans cette chaîne de valeur. Il est important de noter que les dénominations des métiers peuvent varier d'une collectivité et différer des appellations prévues par la convention collective territoriale

Ce schéma reste une représentation générale, les configurations de services pouvant varier selon les collectivités. Dans ce cas de figure, la gestion des approvisionnements est réalisée par l'établissement via des marchés de gré à gré, comme dans la grande majorité des cas. Toutefois, dans certains contextes ou projets spécifiques, la collectivité peut apporter son soutien direct aux établissements secondaires par le biais de marchés publics gérés par elle.



[Lien pour visualiser le document](#)

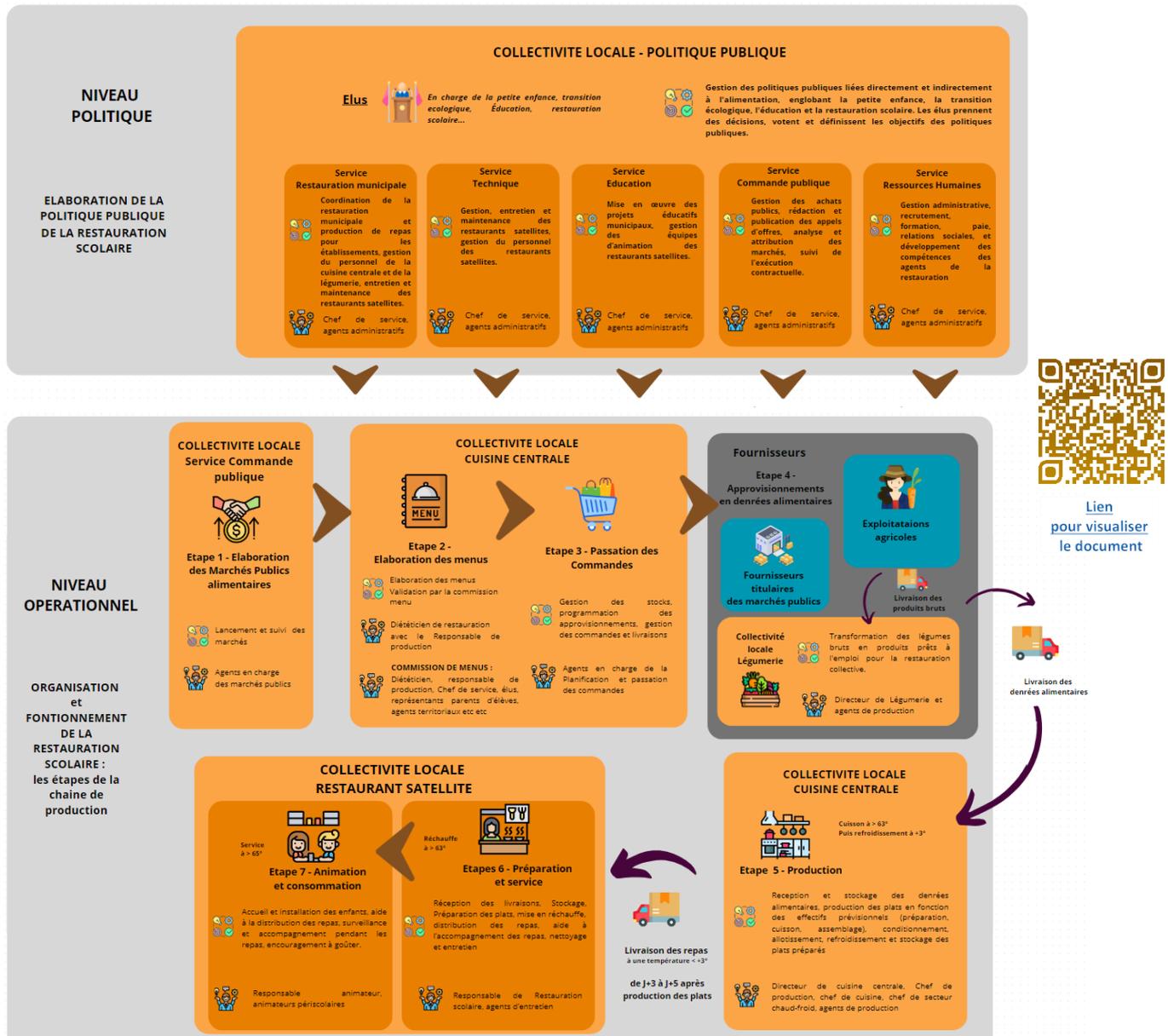
Schéma : Organisation et fonctionnement d'une restauration scolaire dans un établissement secondaire (collège ou lycée)

2. Le cas d'une cuisine centrale en liaison froide

Le schéma ci-dessous présente une vue d'ensemble de l'organisation et du fonctionnement d'une restauration municipale en gestion directe, avec une cuisine centrale en liaison froide desservant des restaurants satellites. Il met en lumière les interconnexions entre les politiques publiques et le

fonctionnement opérationnel, en détaillant les différentes étapes de production, les activités associées, et les métiers impliqués dans cette chaîne de valeur.

Ce modèle inclut également une légumerie gérée en interne par la municipalité. Selon les configurations locales, certaines étapes de la chaîne de production peuvent être "privatisées" et confiées à un prestataire dans le cadre d'une gestion concédée (la légumerie, la cuisine centrale pour l'étape production, les restaurants satellites pour les étapes préparation et service).



[Lien pour visualiser le document](#)

Schéma : Organisation et fonctionnement d'une restauration municipale

3. Panorama des effectifs de la restauration scolaire publique sur le territoire

Il est difficile de trouver des sources complètes permettant d'évaluer précisément les emplois dans la restauration scolaire. En effet, ces emplois se répartissent entre le secteur public et le secteur privé. Dans le secteur public, on distingue les emplois relevant de la fonction publique d'État (comme pour les CROUS) et ceux de la fonction publique territoriale (communes, départements, régions). Compte tenu de cette difficulté notre analyse portera uniquement sur la fonction publique territoriale, pour laquelle les sources sont plus abondantes, notamment grâce aux données du CNFPT.

Ce focus vise à offrir un aperçu quantitatif des métiers de la restauration scolaire au sein de la fonction publique territoriale : effectifs, types de contrats, répartition par sexe, qualifications, tranches d'âge, etc.

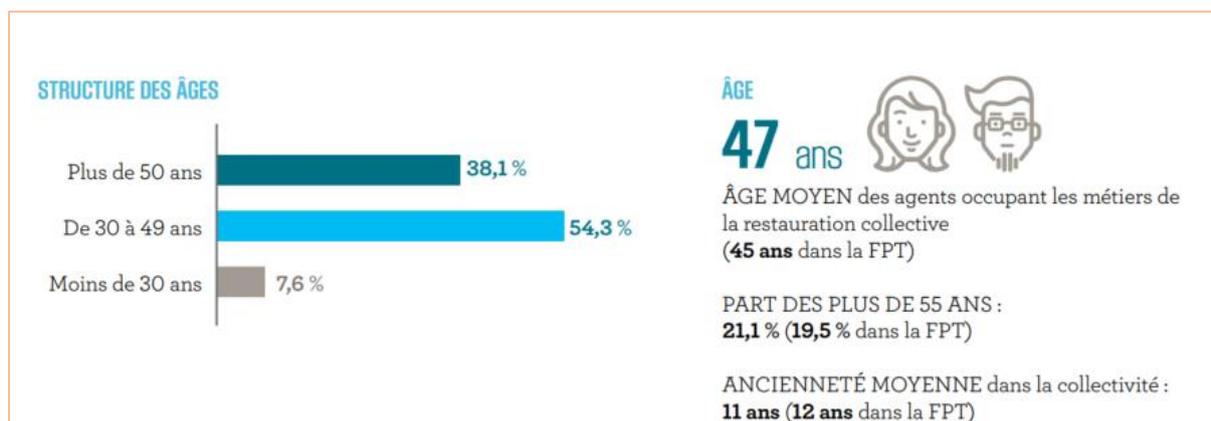
Il est important de souligner que les chiffres présentés proviennent principalement d'études datant de 2012, il convient donc de les interpréter avec prudence en raison de leur ancienneté.

Les métiers de la restauration scolaire dans la fonction publique territoriale sont divers et structurés en plusieurs catégories, avec une majorité des agents classés en catégorie C. Selon l'étude sectorielle du CNFPT sur la restauration collective⁴, en 2012 on comptait 81 300 professionnels de la restauration collective dans la fonction publique territoriale. Cela représentait 4,2 % des effectifs sur l'ensemble la fonction publique territoriale. Parmi eux, les agents de restauration constituaient 54 200 postes soit le 6ème métier le plus représenté dans la fonction publique territoriale (2,8 % de l'ensemble des agents territoriaux).

⁴ CNFPT, Etude sectorielle du CNFPT sur la restauration collective – juin 2019

METIERS	ACTIVITES	Nombre d'agents dans la fonction publique territoriale ⁵ en région Bourgogne-Franche-Comté	Répartition des agents par métier de la cuisine
Directeur ou directrice de la restauration collective	Gère la production et la distribution des repas. Optimise les processus et écoute les attentes des usagers.	800 agents	0,98%
Responsable qualité en restauration collective	Développe et supervise des outils pour assurer et améliorer la qualité du service.	200 agents	0,24%
Responsable de production culinaire	Planifie, gère et contrôle la production des repas. Optimise les processus de production et de distribution.	5 900 agents	7,26%
Cuisinier ou cuisinière	Prépare les plats en respectant les normes d'hygiène. Peut gérer des lignes de production dans les grandes unités.	15 200 agents	18,70%
Responsable des sites de distribution de repas	Coordonne et gère plusieurs lieux de restauration. Communique avec les différents acteurs et usagers.	500 agents	0,62%
Responsable d'office	Coordonne la distribution des repas et anime le restaurant de collectivité	4 500 agents	5,54%
Agent de restauration	Participe à la production, distribution et service des repas. Accompagne les convives et entretient les locaux et matériels.	54 200 agents	66,67%

La restauration scolaire est fortement féminisée particulièrement parmi les postes d'agents de restauration. On compte, en effet, 87,9% de femmes en restauration scolaire contre 60,6% dans l'ensemble de la fonction publique territoriale.



Répartition des âges dans les métiers de la restauration collective dans la Fonction publique territoriale
Source : enquête nationale métiers, CNFPT 2013

⁵ CNFPT, Étude sectorielle sur la restauration collective, juin 2019

La moyenne d'âge des agents travaillant dans la restauration scolaire en 2012 est de 47 ans. Par ailleurs, 21,1 % des professionnels ont plus de 55 ans, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne pour l'ensemble de la fonction publique territoriale. Cette pyramide des âges montre ainsi qu'une partie significative des effectifs pourrait partir à la retraite, augmentant ainsi la pression sur les recrutements.

En 2012 au niveau national, 79,8 % des employés dans la restauration collective sont des titulaires. Quant à leur formation, la majorité des agents de restauration (95,8 %) appartiennent à la catégorie C, qui correspond principalement aux postes d'exécution. On constate que sur les métiers de la restauration collective, le taux d'agent de catégorie C est bien plus important que l'ensemble de la fonction publique territoriale.

Ce taux élevé indique une prédominance de postes nécessitant peu de qualifications initiales, bien que les compétences pratiques et l'expérience jouent un rôle central dans la performance des agents. La répartition des effectifs varie selon les zones géographiques. Par exemple, dans des régions comme la Bourgogne-Franche-Comté, on observe une concentration des emplois de la restauration scolaire dans les grandes villes telles que Dijon (source : CNFPT, 2019). De plus, la plupart des agents de restauration collective travaillent dans des communes de 3 500 à 20 000 habitants, ce qui montre une forte présence de ce service public dans les petites et moyennes communes (source : CNFPT, 2019).

Selon l'étude du CNFPT "Les métiers territoriaux en tension : attractivité et difficultés de recrutement des collectivités locales d'octobre 2023, les métiers d'animateur ou animatrice éducatif accompagnement périscolaire et d'agent de restauration sont les métiers les plus en tension dans le cadre des recrutements.

E. Un système de formation étoffé en Région Bourgogne-Franche-Comté

En région Bourgogne-Franche-Comté, de nombreuses formations diplômantes mènent au métier de cuisinier, métier central dans la chaîne de valeur. Le système de formation offre un éventail de diplômes, du CAP au BTS, permettant une montée en compétences pour répondre aux besoins croissants de la restauration collective.

1. Les formations en cuisine, porte d'entrée en restauration collective

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé de focaliser en 1^{ière} intention sur les formations débouchant sur le métier de cuisinier. En effet le cuisinier occupe une position centrale dans la chaîne de valeurs de la restauration scolaire. En outre, il n'existe pas de formation initiale spécifique pour accéder à d'autres métiers comme l'animation, l'achat, la gestion de politiques publiques, etc., à l'exception des diététiciens.

Les professionnels rencontrés dans ces autres domaines proviennent généralement de milieux divers et variés. Par exemple, les animateurs, les gestionnaires d'achats ou les responsables de politiques publiques peuvent avoir des parcours professionnels très différents, souvent sans formation initiale en lien avec leur métier en restauration scolaire.

Pour appuyer notre focus sur les cuisiniers, il est important de noter que de nombreux professionnels de la restauration scolaire commencent leur carrière en cuisine. En effet, les parcours professionnels

typiques dans ce secteur comprennent des évolutions depuis des postes de techniciens cuisiniers vers des rôles de chef de cuisine, chef de secteur de cuisines, planificateur, chef de production, ou encore responsable de légumerie. Ce phénomène démontre l'importance cruciale du métier de cuisinier comme point de départ pour de nombreuses carrières dans la restauration collective scolaire.

1. L'offre de formation diplômante et professionnalisante dans la restauration collective

a. Les diplômes relevant du Ministère de l'Éducation Nationale

En Bourgogne-Franche-Comté, l'offre de formation initiale sur les diplômes délivrés par l'Éducation Nationale dans le domaine de la restauration est vaste, allant du CAP au BTS, tant en statut scolaire qu'en apprentissage. Il est important de noter que le Bac Technologique STHR (Sciences et Technologies de l'hôtellerie et de la restauration) est principalement conçu comme un tremplin vers le BTS, plutôt que comme une formation conduisant directement à l'entrée dans le monde du travail.

Ces diplômes mènent aux métiers de la cuisine et peuvent alimenter le secteur de la restauration collective avec des niveaux de responsabilités différents en fonction des niveaux de diplômes. La liste des établissements proposant les formations ci-dessous en région est présentée en annexe.

CAP Production et Service en restaurations (rapide, collective, cafétéria) : il s'agit de l'ex CAP Agent polyvalent de restauration, c'est une formation axée sur la préparation de repas simples et rapides. Elle est moins approfondie pour les cuisiniers car elle se concentre principalement sur l'acquisition de techniques d'assemblage pour des plats servis par exemple en cafétérias ou en restauration rapide. Toutefois, certaines collectivités locales embauchent des titulaires de ce CAP pour leurs compétences spécifiques.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée par 14 établissements répartis sur le territoire régional.

CAP Cuisine : cette formation de base est disponible dans plusieurs lycées et centres de formation d'apprentis (CFA). Le CAP tend à perdre son statut de diplôme d'entrée dans le secteur pour se former en cuisine au profit du bac professionnel cuisine.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée par 15 établissements répartis sur le territoire régional.

Bac Pro Cuisine : il s'agit d'un diplôme largement présent sur le territoire et proposé dans tous les départements. Proposé par la voie scolaire, l'apprentissage ou la professionnalisation, il permet aux étudiants d'acquérir des compétences avancées en cuisine et gestion de cuisine.

En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée par 12 établissements répartis sur le territoire régional.

BP Arts de la Cuisine (ADLC) : ce brevet professionnel est exclusivement proposé dans les CFA. C'est une formation de perfectionnement pour les cuisiniers, leur permettant d'acquérir des compétences approfondies en techniques culinaires, gestion des stocks, et organisation de la production en cuisine. Il permet également de développer des compétences en création de recettes et gestion d'équipe en

cuisine. En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est présente dans 10 établissements répartis sur le territoire régional.

Bac Techno STHR (Sciences et Technologies de l'Hôtellerie et de la Restauration) : formation plus théorique, ce baccalauréat technologique se concentre sur la gestion et les technologies en restauration et hôtellerie. Il prépare les apprenants à des postes de responsabilité, en leur donnant des compétences en gestion, production culinaire, et accueil. En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée dans 3 établissements.

BTS Management en Hôtellerie-Restauration Option B (Management d'unité de production culinaire) : ce diplôme de niveau supérieur, à orientation managériale, forme les étudiants aux compétences de gestion nécessaires pour encadrer une unité de production culinaire, incluant la planification, la gestion des équipes et la supervision des processus de production. En Bourgogne-Franche-Comté, cette formation est proposée par 3 établissements.

En synthèse, l'offre de formation en restauration en Bourgogne-Franche-Comté est bien structurée pour les diplômes de base tels que le CAP Cuisine et le CAP Production et Service en Restaurations, répartis de manière homogène sur l'ensemble des départements.

Cette accessibilité permet aux jeunes de différentes zones d'accéder facilement aux formations initiales la région. Cependant, l'offre de formations BTS Management en Hôtellerie-Restauration ainsi que le Bac Techno STHR reste concentrée dans les grands centres urbains.

b. Les diplômes relevant du Ministère de l'Agriculture

Dans le secteur de l'enseignement agricole, nous avons identifié uniquement le Certificat de spécialisation (CS) en Restauration collective, décerné par le Ministère de l'enseignement agricole. Ce diplôme est dispensé notamment par le CFPPA de Plombières-lès-Dijon à Plombières-lès-Dijon.

c. Les titres professionnels "privés" enregistrés au RNCP

Le réseau des Maisons Familiales Rurales (MFR) propose des formations spécifiques en alternance, adaptées soit dans le cadre d'un contrat d'apprentissage soit dans le cadre de la formation professionnelle. Parmi ces formations, le Titre professionnel Cuisinier-gestionnaire en restauration collective est dispensé à la MFR La Roche du Trésor située à Orchamps-Vennes (Doubs) et à la MFR Centre Yonne. De plus, le Titre professionnel Cuisinier en restauration collective est également proposé par ces mêmes établissements. Il est important de noter que ces deux formations appartiennent au réseau des MFR, qui est le certificateur de ces titres professionnels.

d. Les titres professionnels "publics" enregistrés au RNCP

Le Titre professionnel Cuisinier, le Titre professionnel Commis de cuisine, le Titre professionnel Agent de restauration sont principalement proposés par les réseaux Greta et AFPA en Bourgogne-Franche-Comté. Ces formations relèvent du ministère du travail. Le Titre professionnel Cuisinier, forme à la préparation, cuisson des aliments et respect des normes d'hygiène. Le Titre professionnel Commis de cuisine prépare à assister les chefs et à maintenir la propreté. Le Titre professionnel Agent de restauration couvre la préparation des plats, le service et la gestion des stocks, favorisant une insertion rapide dans le secteur.

De manière générale, nous avons vu que l'offre de formation est large et que le maillage territorial est satisfaisant avec des offres réparties sur l'ensemble des départements de la région. Cependant, on peut noter que la majorité du contenu de ces formations est adapté à la restauration traditionnelle plus qu'à de la restauration collective en termes d'approche qualité, d'organisation du travail et de volumes des productions. La majorité des actifs du secteur de la restauration scolaire détenant un diplôme de cuisine ont débuté leur carrière en restauration traditionnelle.

2. Les actions de formation professionnelle continue

Les deux principaux acteurs dans le secteur de la formation professionnelle continue Restau'Co et le CNFPT, sont sollicités par les collectivités locales. Les offres de formation de Restau'Co et du CNFPT pour la restauration collective se concentrent sur des thématiques complémentaires, avec une forte orientation vers la durabilité, l'innovation culinaire et la gestion des équipes. Restau'Co propose des formations telles que la "Démarche Bas Carbone en restauration collective", l'intégration de menus végétariens, la transition alimentaire. Ces programmes visent à réduire l'empreinte carbone, intégrer des pratiques durables, et valoriser les produits locaux.

Le CNFPT, quant à lui, offre des formations axées sur l'hygiène et la sécurité alimentaire, la gestion de la qualité, et la nutrition durable. Ces formations incluent des cours sur les plans de maîtrise sanitaire, la lutte contre le gaspillage alimentaire, les techniques culinaires pour valoriser les fruits, légumes, et protéines végétales.

Les deux organismes accordent une importance particulière sur la conformité aux législations actuelles telles que les lois EGAlim et Climat & Résilience, et sur l'amélioration de la qualité de l'offre alimentaire en restauration collective.

Focus sur la formation de Diététicienne

Lors de notre analyse et de nos investigations dans ce secteur, ainsi que dans l'alimentation en milieu hospitalier, nous avons rencontré de plusieurs diététiciennes. Aucune d'entre elles n'a suivi sa formation initiale (voie scolaire ou apprentissage) dans un établissement de Bourgogne-Franche-Comté. En effet, seul un lycée de la région propose le BTS en formation initiale et il n'existe pas de Bachelor Universitaire Technologique (nouveau format des DUT) dans ce domaine. Ainsi, les diététiciennes rencontrées ont soit réalisé leur formation en dehors de la région, soit en Région mais dans un établissement hors contrat, soit à distance. Celles ayant étudié dans des établissements hors contrat soulignent souvent le caractère "centre de profit" de ces formations, avec des coûts de formation très élevés et une qualité de formation ainsi qu'un suivi qui ne répondent pas toujours aux attentes. Certes les besoins en diététiciens ne soient pas en forte tension, les postes de diététicien en restauration sont rares (généralement un seul par établissement structuré pour la restauration scolaire). Les opportunités sont plus nombreuses dans le secteur des soins, où le taux de turnover est plus faible. Il est donc légitime de s'interroger sur la présence d'un seul établissement en formation initiale, laissant une grande place aux établissements privés hors contrat...

La liste des actions de formation répertoriées à ce stade pour l'année 2024 et proposées par Restau'Co et le CNFPT, classées par thématiques :

Actions de formation Continue	Objectifs pédagogiques
Démarche Bas-Carbone en restauration collective	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre la définition de « Bas Carbone » et les enjeux de durabilité - Analyser les pratiques génératrices de GES en restauration collective - Mettre en place un plan d'actions efficace pour l'environnement et la rentabilité - Sensibiliser l'équipe et les convives.
Intégrer les menus végétariens en restauration collective	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les typologies de régimes alimentaires - Comprendre les enjeux des menus végétariens - Connaître les nouveaux ingrédients et substitutions aux produits animaux - Présenter les plats de manière appétente - Composer des menus équilibrés adaptés aux convives.
Aborder la transition alimentaire en restauration collective	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les enjeux de la transition alimentaire - Connaître les nouveaux ingrédients et substitutions aux produits animaux - Travailler l'offre alimentaire en fonction des convives - Composer des menus équilibrés adaptés aux convives - Organisation de journées pratiques et théorique
Manager et organiser une équipe de cuisine en restauration collective	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir les fondamentaux du management - Développer sa posture de manager - Utiliser des outils de communication interpersonnelle - Gérer les conflits et développer l'assertivité - Gestion de projet.
Pour une restauration durable sur son territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les enjeux pour une restauration scolaire saine et durable - S'approprier les aspects réglementaires des lois Egalim, AGEC et Climat et Résilience - Analyser la restauration municipale - Mettre en œuvre une restauration durable sur le territoire - Communiquer et valoriser l'offre alimentaire et l'approvisionnement local.

On note que l'offre de formation continue propose des thématiques adaptées aux enjeux actuels de la restauration collective tels que vus précédemment soit des attentes en termes de transition alimentaire et de durabilité de l'offre proposée.

III. OBSERVATIONS ISSUES DES ENTRETIENS

Les observations qui suivent sont basées sur la phase de diagnostic menée par l'équipe projet, sur les déclarations des personnes rencontrées, ainsi que sur les documents fournis par les organisations lors de nos investigations. Cette section a pour objectif de comprendre les impacts des mutations actuelles sur les organisations et leur environnement, les activités professionnelles, les individus et le matériel, à partir de l'analyse du fonctionnement actuel des organisations.

A. L'emploi et la gestion des ressources humaines : les problématiques de la restauration scolaire

1. Des conditions de travail difficiles

a. Les contraintes et difficultés liées au poste

Les conditions de travail pour l'ensemble des agents de la restauration scolaire sont difficiles. Tous les directeurs, responsables et chefs de secteurs que nous avons rencontrés, reconnaissent cette pénibilité des postes de travail.

En effet, les activités sur les postes de travail nécessitent de nombreux gestes répétitifs et rapides, du port de charges, du travail en station debout, du piétinement souvent sur de petits espaces.

Le rythme de travail est élevé et intense pour de nombreux agents. Les cuisiniers, qu'ils soient dans une cuisine centrale ou en lycée, doivent produire en temps et en heure le nombre de repas requis.

Par exemple, les agents de réchauffe et les animateurs dans une cuisine satellite ainsi que les cuisiniers dans les établissements secondaires sont confrontés au "coup de feu" du temps du midi. Pour certains d'entre-eux ils ont la nécessité de servir un ou deux services durant le déjeuner, devant respecter un timing strict tout en résistant à un environnement très bruyant. Dans une cuisine centrale, il y a un rythme imposé, une chaîne de production similaire à une entreprise agroalimentaire. Il est indispensable de s'y adapter pour ne pas perturber les autres étapes de cette chaîne.

L'amplitude horaire est également un facteur qui accentue la difficulté des postes. Bien que les horaires varient selon les métiers et les organisations, ils restent souvent significatifs.

Par exemple, les agents des restaurants ou cuisines satellites doivent gérer des horaires fragmentés. Un animateur peut être mobilisé pour accompagner les repas et surveiller les enfants durant la pause déjeuner, puis revenir en fin de journée pour assurer les activités périscolaires. Ce type d'organisation impose des plages horaires saccadées, rendant leur emploi du temps morcelé et irrégulier.

b. La précarité des contrats : un frein à la stabilité et à l'engagement des agents

La précarité est manifeste dans les contrats de travail des agents de la restauration scolaire.

Lors de nos investigations sur les différentes collectivités locales, nous avons constaté une grande diversité dans les situations contractuelles et les statuts : fonctionnaires, non-fonctionnaires en CDD (temps plein, temps partiel), certains en cours de titularisation et d'autres non.

La plus grande diversité des situations se trouve parmi les agents chargés de l'animation et les agents d'entretien/de restauration scolaire. En effet, l'activité de la restauration occupe des plages horaires très spécifiques, n'occupant pas un temps complet de travail, ce qui rend difficile le cumul avec une autre activité.

Par exemple, certains animateurs titulaires et à temps complet cumulent la gestion du périscolaire (matin et fin de journée) ainsi que des centres de loisirs pendant les vacances scolaires et le mercredi.

Beaucoup d'animateurs sont des étudiants, ils interviennent uniquement pendant la pause déjeuner. Cette main-d'œuvre donne une flexibilité indispensable pour l'organisation de la pause déjeuner, en effet les collectivités ne peuvent pas leur assurer un temps complet. Une partie des animateurs peut également être des salariés de structures privées de type associatif dans le cadre de marchés publics. Les agents de la restauration scolaire qui assurent l'activité de réchauffe travaillent souvent sur des plages horaires spécifiques (par exemple, de 11h à 15h. Pour atteindre un temps complet, on leur confie souvent des tâches de nettoyage.

Les collectivités sont conscientes de cette précarisation et mènent des campagnes de déprécarisation afin d'apporter plus de stabilité dans les situations.

La plupart des agents cuisiniers, chefs cuisiniers, agents de réchauffe et animateurs sont de catégorie C. Les autres professionnels de la fonction publique, en catégories B et A, sont souvent contractuels.

Il existe un lien très fort entre la précarité des contrats et la motivation ainsi que l'investissement des agents. Selon les responsables que nous avons rencontrés, plus les contrats sont précaires, plus l'investissement des agents est impacté. De nombreux responsables nous ont indiqué des niveaux élevés d'absentéisme, des absences non informées et des retards fréquents, soulignant les difficultés liées à la fidélisation des employés précaires.

c. Des responsabilités significatives sur certains postes

Sur certains métiers très spécifiques, le poids des responsabilités est très important, il peut peser sur les agents et affecter leur santé mentale.

L'enjeu est très important puisqu'il faut produire et nourrir toute une population scolaire. Le moindre problème peut impacter l'ensemble de la chaîne car les étapes sont interdépendantes.

Par exemple, les personnes en charge des approvisionnements et des commandes portent une grande responsabilité puisqu'elles se situent en amont de cette chaîne. Une mauvaise gestion des activités, de l'organisation des hommes, des activités et des machines va impacter toute l'organisation et la chaîne de production.

Un agent nous a confié avoir fait une erreur sur les commandes de pommes de terre dans une cuisine centrale, ceci a bloqué la production sur une partie de la journée. Le niveau de responsabilité est tel qu'un simple oubli peut perturber l'organisation, nécessitant une adaptation en urgence et provoquant des retours et remarques des collègues.

La responsabilité en termes d'hygiène et de sécurité est également très lourde, notamment avec des normes d'hygiène très strictes comme la charte HACCP. Les acteurs rapportent souvent que le but de cette méthode est de trouver un "responsable" en cas de problème. Un agent nous a confié : "Toutes

les procédures du Plan de Maîtrise Sanitaire permettent juste de trouver UN coupable en cas de défaillances.”

Un agent nous a également confié : *“Il y a 8-9 ans, il y a eu une très grosse évolution au niveau du Plan de Maîtrise Sanitaire. Il est devenu beaucoup plus rigoureux... Beaucoup plus de tâches administratives à faire... avec les services vétérinaires qui font des relevés ponctuellement pour vérifier l'hygiène. Le cahier des charges pour le contrôle est très dense avec des notes qui sont attribuées.”*

d. Un turn-over qui pèse sur les équipes en place

Le secteur de la restauration scolaire est marqué par un taux de turnover très élevé pour l'ensemble des métiers, à l'exception des postes d'encadrement.

Les organisations nous ont indiqué que ce taux élevé rend la fidélisation des salariés difficile, entraînant un recrutement constant. Cela impacte fortement les organisations et les activités, aggravant des conditions de travail déjà pénibles. Le manque de personnel est chronique, ce qui accentue encore ces difficultés.

En outre, il existe une concurrence entre les collectivités et les entreprises de restauration traditionnelle, ainsi qu'entre les collectivités elles-mêmes. Les cuisiniers (en position de force dans le marché du travail actuel), peuvent choisir leur emploi, ce qui complique davantage la fidélisation.

Un manager nous a confié que le secteur traditionnel était en train de revoir ses conditions et organisation de travail pour améliorer leur attractivité : *“ Depuis le COVID, la restauration traditionnelle a revu sa copie. Maintenant dans le traditionnel on donne des congés le weekend, on donne deux jours consécutifs, on revisite le salaire de 20 à 30 % à la hausse...”*

Toujours selon ce même manager, pour recruter des cuisiniers certaines collectivités publiques mettent en avant des arguments très forts pour se démarquer des autres collectivités avec des titularisations plus rapides, le nombre de services moins importants que d'autres...

Les RH et managers sont sans cesse en recrutement. Afin de ne pas interrompre la production, ils doivent constamment transférer ou déplacer des ressources humaines vers d'autres secteurs ou structures. Cela impacte les secteurs qui doivent compenser le départ temporaire d'une de leurs ressources humaines, transférant ainsi la tension vers une autre partie de l'organisation.

2. Des tensions fortes sur les recrutements

De manière unanime, les organisations rencontrées ont exprimé un besoin très fort de main-d'œuvre sur plusieurs métiers de la chaîne : cuisiniers, chefs cuisiniers, personnel de réchauffe et animateurs. Les responsables et directeurs ont affirmé que le manque de personnel créait des tensions sur les organisations et leur fonctionnement, ainsi que sur les individus et leurs activités. Lors de nos entretiens toutes ces organisations avaient des recrutements en cours et des postes non pourvus.

Le métier de cuisinier est particulièrement en demande en raison des compétences spécifiques qu'il nécessite. Pour les collectivités, le marché du travail actuel pour les cuisiniers est défavorable, les

offres d'emploi étant bien supérieures aux demandes. Cela place les cuisiniers en position de force dans les négociations.

De plus, de nombreux responsables de collectivités ont souligné que la pyramide des âges de leurs agents était défavorable. La population vieillissante devra être renouvelée dans les prochaines années lors des départs à la retraite. Une population de travailleurs vieillissante est également plus susceptible de souffrir de troubles musculosquelettiques (TMS), nécessitant des adaptations importantes aux postes de travail, ce qui apporte son lot de contraintes à la gestion des ressources humaines. Ces agents sont également plus enclins aux maladies professionnelles liées à l'usure due à la répétitivité du travail quotidien.

Un manager nous a confié : *“ j'ai 50%, de mes agents qui ont des restrictions médicales.*

Un autre manager : “ Sur le marché de l'emploi vous ne trouvez plus de cuisiniers ni de chefs ! C'est une catastrophe. C'est très très dur de recruter “

Par ailleurs, les collectivités rencontrées nous ont fait part de leurs difficultés à recruter, notamment en ce qui concerne les jeunes sortant de formation initiale. Beaucoup de retours sont négatifs quant aux compétences techniques des apprenants, jugées insuffisantes pour la restauration collective. Les employeurs pointent également un manque de savoir-être et de compréhension des codes de l'entreprise.

Les exigences en matière de diplômes varient d'une organisation à l'autre : certaines exigent un bac pro cuisine, tandis que d'autres acceptent un CAP. Il n'y a pas de consensus sur ce sujet, ce qui complique encore davantage le recrutement.

3. Une évolution des attentes des agents

a. La recherche d'un équilibre vie-personnelle / vie professionnelle

Les agents de la restauration scolaire nous ont exprimé l'évolution de leurs attentes, en mettant en avant certains changements dans leurs priorités. Les cuisiniers interrogés, ont souvent choisi de rejoindre la restauration collective pour privilégier leur vie personnelle. Beaucoup avaient une expérience dans la restauration traditionnelle ou gastronomique, des secteurs où les horaires étendus, le travail le week-end et le stress constant affectaient leur équilibre de vie.

Certains ont évoqué des conséquences négatives de cette vie professionnelle révolue, telles que des séparations conjugales ou des difficultés dans l'éducation de leurs enfants. En intégrant la restauration scolaire, ils ont pu retrouver un équilibre dans la qualité de vie, notamment en passant plus de temps en famille et en prenant des vacances, ce qui était autrefois difficile. Même s'ils reconnaissent que la restauration traditionnelle peut offrir des défis techniques et une rémunération plus attractive, la restauration scolaire leur permet de vivre une vie personnelle plus épanouie.

b. Une mobilité géographique limitée : un frein à l'attractivité des postes distants

Les responsables des collectivités ont remarqué que les agents sont moins disposés à se déplacer loin de leur domicile pour travailler. Ils privilégient le confort et le bien-être, refusant souvent des postes éloignés géographiquement. Cela pose un défi pour les zones plus isolées qui peinent à attirer du

personnel qualifié. Certains agents préfèrent attendre qu'un poste s'ouvre près de chez eux, quitte à perdre le statut d'agent public s'ils ne trouvent pas de poste avant la fin de leur période de stage préalable à la titularisation.

c. Un besoin de sens au travail

Les agents recherchent également du sens dans leur travail. Une des raisons de leur choix pour la restauration collective, plus spécifiquement scolaire, est la satisfaction de cuisiner pour des enfants. Ils trouvent un intérêt particulier à contribuer à l'éducation alimentaire des enfants, évoquant que pour certains, le déjeuner à l'école est le seul repas équilibré de la journée. Ils veulent faire plaisir aux enfants et se sentent investis d'une mission importante, contribuant ainsi à leur développement et à leur future citoyenneté.

B. Les organisations

1. Des organisations cloisonnées

a. La méconnaissance des politiques alimentaires portées par les collectivités employeuses ou commanditaires

Toutes les organisations rencontrées ont un projet politique sur l'alimentation durable, avec des degrés d'ambition variables. Ces projets se déclinent par une ambition politique, avec une série d'actions pour atteindre ces objectifs.

Cependant, une part non négligeable d'agents rencontrés, avaient une méconnaissance et/ou de l'incompréhension de ces projets alimentaires, bien qu'ils soient impliqués directement ou indirectement sur ces projets.

En effet, certains agents rencontrés lors durant nos entretiens connaissaient le projet de leur collectivité sans en comprendre les objectifs finaux, ou avec des confusions entre le projet global et les actions associées (certaines actions étaient considérées comme le projet global et inversement).

Nous avons également rencontré des agents ignorant complètement l'existence du projet auquel ils participaient, ne faisant pas le lien entre leurs actions et le projet (nom, objectifs et contenus). Enfin, une minorité connaissait le projet et ses ambitions, mais n'y adhérait pas.

b. Une perception partielle du travail des collègues dans un cadre professionnel hiérarchisé

De nombreux agents ont émis des jugements et critiques très négatifs sur les méthodes de travail de leurs collègues : soit en amont ou en aval de la chaîne de valeur, soit à différents niveaux hiérarchiques d'une même entité. Ces jugements étaient souvent émis sans véritable connaissance des activités, des organisations ou des acteurs concernés. De plus, il nous a semblé que certains agents avaient une connaissance limitée du fonctionnement global de la chaîne de valeur, des activités et des interdépendances entre les différentes parties.

Par exemple, un agent dans un restaurant satellite nous a déclaré que les plats n'étaient « pas faits maison » et se demandait comment les « cuisines travaillaient... ». Dans cette même structure, à

l'inverse, des agents d'une cuisine centrale critiquaient les agents en cuisine satellite, affirmant qu'ils ne savaient pas « réchauffer les plats et abîmaient leur travail... ».

c. Un cadre professionnel très hiérarchisé

Cette méconnaissance du travail des autres services peut être également liée au fonctionnement traditionnellement très hiérarchisé et corporatiste de la cuisine. En effet, le poids des codes professionnels au sein de la corporation est particulièrement marqué. Les habitudes de travail des agents, en particulier les plus expérimentés, sont profondément enracinées. Il existe un fort sentiment d'appartenance à « l'univers de la cuisine », où les codes et la hiérarchie sont très respectés. Le terme « chef » incarne cette hiérarchie, il est fréquemment utilisé, même pour désigner des personnes administratives sans lien hiérarchique direct. Ce sentiment d'appartenance renforce l'identité professionnelle des agents et leur engagement dans leur métier.

Il existe également un fort sentiment d'appartenance lié cette fois-ci à la fonction publique, qu'elle soit territoriale ou de l'État. Les agents se reconnaissent dans cette culture institutionnelle, marquée par ses propres codes, ses habitudes de travail et une culture professionnelle distincte. Ces spécificités imprègnent profondément les pratiques quotidiennes des agents, renforçant leur identité professionnelle et leur engagement envers leur mission.

2. Des organisations qui peinent à trouver de la fluidité

a. Du fait de la multiplicité des acteurs

Dans toutes les organisations rencontrées, la gestion de la restauration scolaire est complexe. Elle implique un grand nombre de métiers, de fonctions, d'activités et de services répartis sur plusieurs sites éloignés géographiquement (administration, cuisine centrale, cuisine satellite, écoles, etc.). La gestion de la restauration municipale implique plusieurs services, voire même plusieurs directions. Chacun secteur assure une partie de l'activité de la chaîne de valeur et la gestion de ses agents. Par exemple, il peut y avoir un service spécifique pour l'animation, un pour la gestion de l'activité de réchauffe, un pour la cuisine centrale, et un autre pour les achats et marchés publics.

Dans les établissements secondaires (collèges et lycées), la coopération est essentielle entre les agents de la collectivité locale et la direction de l'établissement (proviseur/principal, adjoints, gestionnaire), qui sont des agents de l'État, de l'Éducation nationale.

La gestion de l'alimentation nécessite donc une interaction transversale entre de nombreux métiers et fonctions, chacun interdépendant. Cela requiert une fluidité dans les communications et une collaboration coordonnée à tous les niveaux : horizontale, couvrant l'ensemble de la chaîne à chaque étape, et verticale, au sein des services et des directions.

b. Des interactions complexes entre les différents acteurs

Dans les établissements secondaires, la gestion partagée entre l'Éducation nationale et les collectivités territoriales génère des tensions entre management hiérarchique et fonctionnel. Les agents de restauration, bien que relevant hiérarchiquement de leur collectivité locale, sont sous l'autorité fonctionnelle du chef d'établissement qui est un de l'Éducation nationale. Cette dualité hiérarchique

créée des difficultés : les agents peuvent exploiter cette situation pour résister aux changements, en se référant à leur hiérarchie locale, ce qui complique la mise en œuvre des politiques de restauration.

Chaque entité poursuit des objectifs distincts : les agents suivent les politiques de leur collectivité, tandis que le personnel de l'Éducation nationale a des missions spécifiques. Ces divergences de priorités peuvent provoquer des frictions.

Dans les établissements secondaires ce contexte est particulièrement complexe dans la gestion du « crédit nourriture », budget alloué aux achats alimentaires et fixé par la direction de l'établissement. Ce budget oblige le chef de cuisine à jongler entre les directives de sa collectivité (favoriser les produits locaux, parfois coûteux) et les éventuelles contraintes budgétaires de l'établissement. Si ce dernier refuse d'augmenter le crédit nourriture pour couvrir ces surcoûts, la qualité des repas peut en pâtir, créant des tensions.

Les chefs de cuisine, bien qu'exclus du calcul initial du crédit, ont besoin d'une orientation claire en début d'année et d'un suivi avec le gestionnaire d'établissement.

Par exemple, au collège Dunant, la cheffe de cuisine transmet ses commandes au gestionnaire une semaine à l'avance, facilitant un suivi budgétaire et des ajustements. Cette collaboration est impérative pour assurer la qualité du service de restauration et prévenir les dysfonctionnements.

c. Management : une structuration des rôles à consolider

Nos investigations ont révélé des tensions organisationnelles liées à des structures de management insuffisamment définies, impactant le fonctionnement, les activités et les agents.

Les organigrammes sont souvent flous, avec des lacunes au niveau du management intermédiaire et de proximité. De plus, les responsabilités et fiches de poste des managers ne sont pas toujours bien définies. Certains agents subissent une surcharge de travail, assumant des tâches pour combler les absences ou les manques de personnel, mais sans que leurs missions soient officiellement reconnues ou dotées du temps nécessaire pour les mener à bien.

Cette absence de clarté entraîne une confusion sur les rôles et responsabilités, ce qui nuit à la cohésion, l'efficacité du travail et les relations interpersonnelles. La situation freine la communication, complique les collaborations, et conduit à des décisions laissées en suspens, suscitant parfois des rivalités entre agents et entravant la circulation de l'information.

Enfin, le passage d'anciens collègues à des postes de supérieur génère des défis d'acceptation, rendant l'ajustement aux nouvelles responsabilités plus complexe pour les équipes.

3. Focus sur les approvisionnements en denrées alimentaires

a. Des filières agricoles à développer sur le territoire

Les acteurs rencontrés nous ont fait part de leur incertitude quant à la capacité du territoire de Bourgogne-Franche-Comté à répondre aux besoins de la restauration scolaire en termes de productions agricoles. Ils doutent également de pouvoir répondre à la double exigence de la loi

EGALIM et des politiques des collectivités locales. En effet, ils estiment difficile de satisfaire simultanément les exigences du Bio ou du labellisé et celles de l'approvisionnement local, ce qui constitue un défi majeur. De plus, le coût des produits locaux, généralement plus élevé, ajoute une contrainte financière supplémentaire.

De nouvelles filières, notamment les filières légumineuses, doivent être développées pour répondre à ces besoins. La végétalisation des menus entraîne une augmentation de la consommation de légumineuses, qui étaient peu ou pas achetées auparavant. Une augmentation simultanée de la demande de légumineuses sur les restaurations scolaires nécessitera que les producteurs locaux développent ce type de production ou augmentent leur capacité de production.

Les acteurs en charge des achats de denrées et des marchés publics, avec lesquels nous avons échangé, savent qu'il est important de donner un réel engagement aux producteurs locaux pour qu'ils se lancent dans ces productions. Ils soulignent l'importance pour les collectivités de s'engager vis-à-vis des producteurs pour le développement des filières. Un engagement sur des quantités et des volumes est nécessaire pour obtenir des productions adaptées. En effet, les producteurs engagent des moyens financiers importants lorsqu'ils s'engagent sur de nouvelles productions.

b. Les contraintes et enjeux logistiques de l'approvisionnement

Les acteurs en charge des achats et des approvisionnements, avec lesquels nous avons échangé, ont souligné les difficultés actuelles liées aux livraisons de denrées. La logistique est compliquée à gérer, ils sont souvent tributaires des tournées de livraison des fournisseurs, qui imposent leurs délais en fonction de leurs propres contraintes. Les acteurs de la restauration scolaire comprennent bien cette difficulté logistique. Les métiers de producteur agricole et de logisticien sont distincts et chacun a ses propres contraintes. Il est difficile de livrer à la demande de petites quantités de produits. Pour optimiser les transports, il est nécessaire d'attendre des quantités suffisantes afin de réduire les coûts de transport (coût du personnel, charge du camion), ce qui impacte les productions et les calendriers de programmation. Les retards et les différés de livraison des produits impactent directement l'activité de production des repas. Il n'est pas rare que les cuisines doivent s'adapter aux livraisons, à la fraîcheur des produits (qui peut en être affectée), changer leur programmation, travailler plus rapidement (pour éviter le noircissement de certains légumes, par exemple). Cela constitue une source de stress pour les acteurs de la chaîne.

c. Les grossistes, un filet de sécurité indispensable

Les acteurs de la restauration scolaire nous ont tous indiqué qu'ils ne pouvaient rompre les liens avec les grossistes. Conscients des incertitudes liées à l'approvisionnement local, il est nécessaire de maintenir les fournisseurs grossistes comme filet de sécurité.

Alors que les grossistes proposent souvent des produits non locaux, ils offrent une sécurité en termes d'approvisionnement, avec des produits disponibles rapidement et de qualité constante.

C. Les représentations sociales

1. Les perceptions divergentes des préférences alimentaires des convives

Chaque agent a sa propre perception des préférences alimentaires des élèves, ce qui donne un sens particulier à leur travail, notamment pour les cuisiniers et les équipes en contact avec les enfants. Qu'ils soient en relation directe ou non avec les convives, tous partagent des avis personnels et souvent passionnés sur les habitudes alimentaires des enfants, qu'il s'agisse de leur consommation de légumes, légumineuses, produits laitiers ou fruits.

Globalement, les agents expriment des réserves quant à la politique de végétalisation des menus, estimant que les enfants n'apprécient pas ces aliments ou n'y sont pas habitués.

Plusieurs agents ont employé les verbatim suivants : *“Pauvres enfants... on leur sert des graines”, ou encore “On sert que des graines... On n'est pas des poules !”*.

Focus "Bonnes pratiques"

À la ville de Quétigny, chaque jour, après le repas, les animateurs des restaurants scolaires interrogent un panel de 4 à 5 enfants pour recueillir leur appréciation des plats servis. Les questions sont basées sur des grilles d'évaluation qui incluent une partie permettant d'ajouter des commentaires spécifiques.

Par exemple, pour le riz blanc, les enfants peuvent suggérer : « C'est bon avec du curry... avec du paprika » ou encore « Succulent ! ».

Ainsi, tout au long de l'année, la collectivité accumule un volume important de données sur les préférences des enfants. Ces informations sont ensuite utilisées lors des commissions de menus qui se tiennent avec l'entreprise prestataire pour évaluer les plats et aider au choix des menus futurs.

Les plats végétariens sont assez clivants parmi les agents. Le terme “végétarien” peut entraîner des crispations auprès d'une partie des agents. Il y a une confusion entre une politique de végétalisation des plats et imposer un régime végétarien. Un nombre important de cuisiniers rencontrés ont l'impression que l'on impose (par la collectivité et/ou par la loi) un type de régime aux enfants et estiment que cela devrait relever de la liberté individuelle. Nous avons ressenti que ces types de plats ne faisaient pas partie de leurs habitudes alimentaires professionnelles et personnelles. D'un point de vue culturel, les plats végétariens sont mal perçus par les agents, qui pensent souvent qu'un repas sans viande est incomplet. Ainsi, beaucoup d'agents sont dubitatifs quant à la valeur nutritive et à l'équilibre alimentaire de ces plats.

Les agents caricaturent souvent les plats végétariens comme étant faits uniquement de “graines”, sans saveur et sans goût, doutant de leur valeur gustative et nutritive.

Des points de vue favorables à la végétalisation ont été recueillis. Certains agents ont noté que les habitudes alimentaires autour de la viande ont vraiment évolué et qu'il est important de réduire sa consommation pour des raisons d'équilibre nutritionnel et de santé.

Un agent en fin de carrière nous a dit que cela ne le choquait pas du tout de servir des repas sans viande et nous a fait cette remarque : *“Quand nous étions jeunes, nous n'avions pas de la viande tous les jours... Et on trouvait cela normal. À un moment donné, il y a quelque chose qui a changé dans notre société.”*

2. Une perception contrastée entre les produits Bio et locaux

Le fait de s'approvisionner en produits frais et locaux fait consensus auprès des agents. Ils considèrent que travailler avec ce type de produit permet de (re)valoriser leurs savoir-faire et compétences. Les cuisiniers retrouvent du sens dans leur travail car cela leur permet de retrouver certaines habitudes et gestes de leur métier de base, de leur formation et de leur expérience dans la restauration traditionnelle.

De plus, le fait de proposer des produits frais et locaux renforce leur notion de service rendu aux enfants. Cela augmente leur volonté de préparer des plats de qualité pour le plaisir, la santé et le développement des enfants. Travailler avec des produits labellisés bio fait moins consensus. Certains y voient une "boboïsation" ou une utopie, comparant souvent l'origine géographique des produits avec les produits bio.

Nous avons vu précédemment que les projets politiques des collectivités étaient méconnus des agents en poste au sein des restaurations scolaires. Ceci peut expliquer que lors des entretiens ce sont les perceptions personnelles des agents qui sont ressorties lors des discours et non pas les valeurs qui ont présidé aux orientations stratégiques choisies par les collectivités.

D. Les impacts des mutations sur les activités

1. Les conséquences de la relocalisation des approvisionnements et de la végétalisation des plats sur les activités professionnelles, les individus

La relocalisation des approvisionnements et la végétalisation des plats entraînent plusieurs conséquences sur les activités professionnelles, les compétences des individus. Toutes les étapes de la chaîne de valeur et les métiers sont impactés par ces deux mutations liées aux enjeux de la transition alimentaire, comme la capacité à comprendre et à lier l'empreinte carbone des ingrédients utilisés à leur impact environnemental.

a. Une augmentation des temps de préparation

Les principales conséquences de la relocalisation des approvisionnements et de la végétalisation des plats sur les activités professionnelles incluent un retour à la cuisine maison. Cela augmente l'activité, demande plus de temps et d'utilisation du matériel.

b. L'adaptation aux approvisionnements

La diversification des plats et menus devient nécessaire pour s'adapter à la saisonnalité des produits. Le développement de filières d'approvisionnement nécessite une veille sur les producteurs locaux et des partenariats sécurisés. L'incertitude des approvisionnements, due aux produits frais et non calibrés, impacte la qualité et la quantité, demandant flexibilité et réactivité.

Cela implique une collaboration entre les différents acteurs pour gérer les contraintes et s'adapter aux changements. Un agent a témoigné que les cuisiniers doivent s'adapter aux variations des produits, comme remplacer le chou blanc par du chou chinois, nécessitant de revoir les recettes et les techniques de préparation.

Enfin, il est nécessaire de mettre en place un système de veille sur les producteurs locaux, d'établir des partenariats mutuellement bénéfiques et de sécuriser les approvisionnements pour garantir la réussite de cette transition alimentaire.

2. Les évolutions des activités professionnelles

Les mutations telles que l'approvisionnement en produits locaux et la végétalisation des menus ont un impact significatif sur les activités professionnelles des agents, indépendamment du type d'organisation et de fonctionnement. Concrètement, ces deux changements entraînent une évolution des activités professionnelles à toutes les étapes de la chaîne de valeur : *les approvisionnements, la composition des menus, les commandes et la planification, la production, la réchauffe et le service, le management, management de la politique publique, les politiques de la ville.*

Ci-après un aperçu détaillé de ces activités professionnelles par étape, permettant de mieux comprendre les transformations en cours et leur impact sur les métiers de la restauration collective.

Détail des activités professionnelles impactées par une végétalisation des menus et un approvisionnement en local :

Les approvisionnements

Les incertitudes sur la disponibilité des produits, les volumes, la météo et la visibilité sur l'année scolaire, les prix posent des défis importants. Développer de nouveaux fournisseurs et filières, comme les légumineuses, ainsi que de nouvelles collaborations, est nécessaire.

La composition des menus : diététique et hygiène

Il est nécessaire de retravailler les menus en fonction de la saisonnalité et de la disponibilité des produits locaux, d'intégrer des légumes oubliés et des plats végétariens tout en respectant le plan alimentaire GEMRCN et les critères de durabilité.

La planification stratégique, gestion des contraintes techniques et humaines

Les contraintes techniques liées à la production, les moyens humains, la disponibilité des produits et les délais de commande doivent être gérés en fonction du budget. Les contraintes techniques sur le réchauffage et le service doivent également être prises en compte.

La politique de la ville et préférences des convives

Les instances de validation des menus, comme les commissions de menus, doivent favoriser l'échange et la compréhension mutuelle entre les initiés et les non-initiés pour intégrer les préférences alimentaires et les enjeux de durabilité.

L'hygiène

Il est nécessaire de refaire des études de vieillissement, d'établir de nouveaux diagrammes de production pour s'adapter aux changements de gammes et aux nouvelles recettes.

Les commandes et la planification

Les commandes doivent être ajustées au plus près des effectifs prévisionnels et réels, en anticipant les pertes liées à la préparation. La planification des activités doit être fine et gérer efficacement les ressources humaines et matérielles.

La production

Il faut réapprendre à cuisiner avec des produits frais, locaux et de saison, augmentant ainsi les durées de préparation et d'utilisation des équipements de cuisine. Les nouveaux produits et associations, ainsi que les épices, doivent être intégrés dans de nouveaux processus.

La réchauffage et service

La qualité des produits frais, notamment des légumineuses, doit être maintenue lors du réchauffage. La présentation et l'explication des plats et des ingrédients sont essentielles pour l'éducation culinaire et la sensibilisation alimentaire.

Le management et accompagnement des changements

Accompagner les équipes à adopter de nouvelles pratiques culinaires durables, promouvoir l'agilité dans l'adoption de techniques innovantes, impulser des projets éducatifs pour initier les élèves à l'équilibre alimentaire sont des actions essentielles. Travailler de manière collaborative en impliquant activement les agents dans les changements, valoriser leurs idées et répondre à leurs besoins favorise une culture de créativité et d'expérimentation.

Le management de la politique publique

Conduire des projets pour une politique alimentaire durable, piloter les changements et structurer un cadre collaboratif pour encourager la participation des agents sont des étapes obligatoires. Il est important de mettre en place une organisation qui permet de diriger et de suivre l'ancrage des changements au sein des processus, des activités et des comportements individuels sur la durée.

L'incitation des élèves à adopter de nouvelles habitudes alimentaires

Déterminer un projet éducatif pour sensibiliser les élèves à l'importance de l'équilibre nutritionnel et à la valorisation des produits locaux, en mettant l'accent sur la santé, l'impact environnemental, les dimensions socio-culturelles et les bénéfices socio-économiques.

L'optimisation de l'expérience collaborateur

Assurer le bien-être des agents en intégrant et en accompagnant les compétences, garantir la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail), anticiper les besoins en compétences, favoriser le développement professionnel et le partage des savoirs et des responsabilités. Veiller aux aspirations personnelles des agents pour les aider à trouver un sens à leur travail et à maintenir un équilibre vie professionnelle et personnelle.

3. Le manque de prise en compte de ces évolutions par les organisations

Nous avons vu que les collectivités rencontrées sont toutes ambitieuses dans leurs projets de transition alimentaire, en mettant en place des actions pour végétaliser et relocaliser leurs menus. Ces actions ont un impact direct sur la charge de travail et l'intensité des tâches. Travailler avec des produits frais et locaux impacte l'ensemble des activités et des organisations. Nous avons relevé que de nombreux agents estiment que les moyens humains n'ont pas évolué en conséquence de ces projets. Ils considèrent donc que cela requiert un effort supplémentaire, alors que leur charge de travail est déjà très importante.

Les agents rencontrés ont exprimé un sentiment de manque de reconnaissance au sein de leur organisation. Ils perçoivent une augmentation de leur charge de travail sans ajustement correspondant des ressources humaines, ce qui peut impacter leur motivation et leur engagement.

IV. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

Les enseignements de l'étude qui suivent sont le fruit des analyses et prises de position de l'équipe projet. Basés sur les déclarations des personnes rencontrées et les documents fournis par les organisations, cette section vise à identifier les facteurs pouvant servir de levier pour accompagner positivement les mutations d'approvisionnement en local et de végétalisation des menus.

De même, elle met en lumière les obstacles potentiels à ces mutations, tant au niveau des organisations et de leur environnement qu'au niveau des activités, des individus, du matériel.

A. Les forces du secteur

1. Les ambitions et projets politiques alimentaires au service de la santé, de l'économie, du social, de l'environnement

Focus "Bonnes pratiques"

Le projet RADA mené par la Région Bourgogne-Franche-Comté en expérimentation sur des lycées dijonnais et bisontins vise à relocaliser les achats de denrées alimentaires. Une cellule de relocalisation des produits alimentaires, avec une équipe projet, harmonise la nomenclature des produits entre les établissements, identifie les producteurs locaux, écrit les cahiers des charges et lance les marchés, allégeant ainsi le travail des lycées et sécurisant les approvisionnements et les prix.

Les politiques locales montrent une prise de conscience et un réel engagement, avec des ambitions élevées pour la restauration scolaire. Les collectivités reconnaissent qu'elles peuvent avoir un impact positif sur leur territoire en lançant des dynamiques autour de la restauration scolaire. Ces initiatives visent à améliorer la santé et l'équilibre nutritionnel des enfants, soutenir l'économie locale et les producteurs, réduire l'empreinte carbone. Elles constituent un véritable levier pour l'agriculture locale, permettant la préservation des terres agricoles et l'amélioration des pratiques agricoles. Sur le plan social, ces politiques assurent un accès à une alimentation de qualité pour toute la population, en subventionnant une grande partie du coût des repas.

Focus "Bonnes pratiques"

La légumerie de la Métropole de Dijon transforme des légumes frais bruts en légumes adaptés à la cuisine pour la restauration collective. Les légumes sont lavés, épluchés, découpés, pesés, mis sous vide et livrés pour être cuisinés, facilitant ainsi leur utilisation dans les établissements scolaires. Elle fait le lien entre agriculteurs locaux et restauration scolaire.

Agissant de manière transversale sur les enjeux économiques, ces initiatives favorisent le développement des filières agricoles, la restructuration et la dynamisation de l'économie locale alimentaire, ainsi que le soutien à l'agriculture locale et aux exploitants.

Beaucoup de collectivités rencontrées ont cette volonté de tester de nouvelles dynamiques et projets, avec une approche expérimentale pour évaluer les impacts et ajuster les stratégies en conséquence.

2. Une identité professionnelle forte et une restauration scolaire devenue vitrine de l'établissement

Focus "Bonnes pratiques"

La région Bourgogne-Franche-Comté a mis en place son propre label "Restauration d'excellence" pour ses restaurants scolaires dans les lycées. Ce label, avec un cahier des charges très précis et des engagements clairs, inclut notamment une partie éducation alimentaire en lien avec la vie lycéenne. Ce label vise à valoriser la restauration scolaire et l'établissement tant en interne qu'en externe.

Les métiers de la cuisine possèdent une identité très marquée et un fort sentiment d'appartenance à ce milieu et à cette corporation. Beaucoup d'acteurs rencontrés évoquent un esprit de solidarité parmi les agents (essentiellement chez les cuisiniers) : respect, écoute et entraide mutuelle entre pairs.

Pour les établissements secondaires, la vision de la restauration a évolué, devenant une partie intégrante de l'identité de l'établissement. Dans la vie lycéenne, elle est devenue une vitrine vis-à-vis de l'extérieur, contribuant à attirer de nouveaux apprenants et à convaincre les parents de la qualité de l'accueil. La restauration scolaire est désormais une préoccupation majeure pour les chefs d'établissement, surtout dans un contexte où les attentes des parents deviennent de plus en plus fortes.

3. Les approvisionnements locaux au service de la valorisation des compétences

Tous les acteurs partagent la volonté de (re)travailler avec des produits frais et locaux. Pour eux, cela signifie forcément, travailler avec des produits de qualité. Pour les cuisiniers, ils considèrent que cela valorise leurs compétences, leur savoir-faire et leur métier. Ils retrouvent ainsi leur formation et leur vocation de cuisinier, redonnant du sens à leur quotidien en prenant plaisir à exercer leurs gestes professionnels.

Alors que certains cuisiniers restent dubitatifs sur l'intérêt du Bio et sur l'origine des produits biologiques, ils sont unanimes sur l'importance de travailler avec des produits locaux et frais. Ils soutiennent pleinement cette politique des collectivités, en accord avec l'intérêt collectif de promouvoir les produits locaux.

4. La végétalisation des menus au service de l'inclusion

Les repas collectifs peuvent être source de différenciation et de tensions, notamment lorsque des enfants et parents demandent des repas en adéquation avec leurs pratiques religieuses (halal ou casher). Ces habitudes alimentaires, souvent incompatibles avec le principe de laïcité des collectivités publiques, entraînent des incompréhensions, du gaspillage alimentaire, des non-inscriptions aux repas, et des clivages.

La végétalisation des repas est perçue comme une solution inclusive et non discriminante. Elle peut convenir à tous, favorisant ainsi l'inclusivité. Un responsable de ville a mentionné qu'il y avait une augmentation des inscriptions les jours où la ville sert des repas végétariens dans certains quartiers,

notamment dans les quartiers prioritaires et en hyper centre-ville. Pour lui, les raisons qui expliquent ces demandes sont diverses : d'une part, des convictions religieuses, offrant une alternative aux repas de type halal ou casher, et d'autre part, des modes de vie plus respectueux de l'environnement.

5. La végétalisation des menus, un levier d'économies et de qualité

Les repas végétariens sont un levier économique et garantissent la qualité des produits. Aujourd'hui, un plat végétarien fait maison coûte moins cher qu'un plat carné. Les acteurs rencontrés souhaitent que ces économies soient répercutées sur l'achat de viande de meilleure qualité et locale.

Un technicien nous a confié : *“Ce menu va aider parce qu'on veut manger moins de viande, mais de meilleure qualité. La meilleure viande coûte cher. Si on fait une bonne offre végé, le coût des matières baisse et on peut réinjecter les économies dans des produits de meilleure qualité.”*

L'achat de viande de meilleure qualité s'accompagne d'un accompagnement spécifique en termes de compétences. Cela permet également de développer les compétences sur les techniques de cuisson, permettant de réaliser des économies. Un technicien nous a expliqué : *“Cuisson basse température, on peut le faire de nuit. On lance un paleron ou un bourguignon à 14h jusqu'à 6h le lendemain matin. Il faut comprendre que la cuisson basse température permet de respecter le produit et de perdre 15% de moins de matière.”*

6. Des initiatives venant des organisations pour accompagner le changement

Certaines collectivités comprennent la nécessité de soutenir le développement des compétences liées à la végétalisation des menus et à l'approvisionnement local. Elles mettent en place des plans de développement des compétences, des politiques d'accompagnement avec des sessions d'échanges, d'information et de soutien.

Parallèlement, certaines collectivités ont reconnu les difficultés de recrutement de cuisiniers et ont mis en place des plans de détection des talents internes pour encourager la progression des employés actuels, comme des commis souhaitant devenir cuisiniers ou des cuisiniers voulant devenir chefs.

Focus "Bonnes pratiques"

La Région Bourgogne-Franche-Comté met en place :

- Des rencontres départementales avec des ateliers annuels pour chefs et magasiniers avec un focus sur l'échange.
- Des formations sur les protéines végétales, organisées par le CNFPT pour expliquer les impacts environnementaux et sanitaires.
- Des formations sur les techniques de basse cuisson pour économiser l'énergie, préserver la qualité des produits et gagner du temps.
- Des organisations humaines structurées, décharge les agents des tâches superflues pour se concentrer sur la production, avec un suivi des référents techniques régionaux.

7. Les équipements et le matériel au service des agents

L'approvisionnement en local va augmenter les temps de travail et l'activité des agents. Les collectivités ont pris en compte que le matériel peut aider à gagner du temps et à augmenter le confort des agents face à la pénibilité du travail. Le matériel est considéré comme un levier essentiel pour accompagner cette évolution. Pour accueillir et traiter les légumes de première gamme et en conformité avec les ambitions, il est nécessaire que les restaurants scolaires disposent de leur propre légumerie ou espace de légumerie. La plupart des établissements rencontrés sont équipés d'une légumerie, qu'elle soit interne ou externalisée.

Des collectivités ont engagé de vastes plans de recensement du matériel et de l'état du parc machine, dans une volonté de renouveler ce dernier. En moyenne, une restauration scolaire dans un lycée dispose d'environ 120 équipements différents. Pour préserver la qualité des produits locaux mis à disposition, il est indispensable d'avoir des matériels de qualité adaptés à ces exigences.

Le matériel englobe aussi bien les éléments permettant la production culinaire que les outils numériques, tels que les outils de gestion et de pilotage. Ces outils permettent d'être performants sur la planification des productions, des commandes, la gestion des fournisseurs et le partage d'informations.

Exemple : Le logiciel EasyLis de la Région permet de réaliser des statistiques sur les consommations, de partager des informations (partage de recettes entre chefs cuisiniers, plan alimentaire, fournisseurs du marché), et de faciliter la gestion globale des processus.

8. Des agents pleinement investis dans leur mission et convaincus de l'importance de leur rôle

Lors de nos investigations, nous avons rencontré de nombreux agents convaincus de la nécessité de changer et pleinement investis dans leur mission et leur rôle pour faire évoluer les choses. Ces agents passionnés n'hésitent pas à prendre des initiatives personnelles et à s'engager sur leur temps personnel, souvent au service de l'éducation alimentaire et de la collectivité.

Même en période de difficultés, comme un faible effectif ou des situations de tension, les cuisiniers et agents de production surmontent les obstacles pour produire des repas pour les enfants. Ils sont motivés par leur mission de nourrir les enfants et sont déterminés à accomplir cette tâche essentielle, malgré les défis.

Focus "Bonnes pratiques"

À Quetigny, une initiative individuelle a été déployée dans toutes les cantines scolaires de la ville. Un enfant habitué à manger épicé a demandé des épices aux agents de cantine, qui en ont acheté pour lui. Depuis, toutes les cantines offrent une variété d'épices (curry, poivre, paprika, piment, cumin, épices à couscous, etc.). Aujourd'hui, les enfants utilisent régulièrement ces épices pour relever leurs plats, comme observé dans les évaluations de satisfaction complétées par les enfants.

Nous avons par exemple un Chef cuisinier d'un lycée dijonnais, qui sur son temps libre, démarche et visite les producteurs locaux. Son ambition est de trouver de nouveaux fournisseurs partageant des valeurs communes. Il organise également des visites pédagogiques pour les lycéens dans ces exploitations agricoles, les sensibilisant à devenir des "mangeurs éveillés" et non simples

consommateurs. Ces visites incluent la rencontre de professionnels, la dégustation de produits et des échanges sur la santé, l'équilibre alimentaire, et le respect de la vie animale et humaine.

Par ailleurs, une gestionnaire d'un collège pleinement investie dans la cause de la réduction du gaspillage alimentaire, a pris toute une série de mesures pour diminuer le gaspillage dans son établissement. D'un côté, elle réduit les parts servies en changeant les ustensiles et la vaisselle au sein de la cuisine. De l'autre, elle s'investit sur la sensibilisation des collégiens, notamment par le biais du Conseil de Vie Collégienne (CVC) qui met en place des actions de sensibilisation : table de troc des plats, smileys pour accompagner le poids des poubelles, tableaux d'information sur les menus, et sacs poubelle transparents pour visualiser le gaspillage.

9. Des agents qualifiés et résilients dans un environnement contraint

Lors de nos investigations, nous avons constaté la capacité des agents à travailler sous contraintes, rapidement, et à gérer une cadence élevée pour produire un grand nombre de repas.

Les cuisiniers en restauration collective possèdent une formation de base en cuisine, acquise dans des écoles hôtelières, avec des compétences solides. Nous avons rencontré de nombreux agents avec des parcours professionnels riches, incluant des expériences dans la restauration traditionnelle et gastronomique, certains ayant même des postes spécialisés comme maître saucier. D'autres ont travaillé à l'étranger notamment en Europe. Ces compétences et expériences sont des atouts précieux pour la restauration scolaire.

B. Les enjeux du secteur

1. Faire évoluer la culture et les comportements en restauration scolaire

a. Une culture culinaire partiellement construite autour des plats carnés

"Cuisiner les légumes, c'est ingrat !" Toute la gastronomie française est construite autour de la viande, avec les légumes souvent relégués à des garnitures. La société consomme beaucoup de viande, même si la tendance végétarienne se fait sentir.

Les cuisiniers, formés dans des écoles hôtelières, ont appris à préparer des plats de viande. Ils trouvent difficile de concevoir et de préparer des plats végétariens. Ils n'ont pas l'habitude d'associer légumes et légumineuses ou d'utiliser diverses épices pour rehausser les goûts.

Un agent nous a confié : *"Cuisiner les légumes, ce n'est pas dans notre ADN ! Ce n'est pas dans notre culture française de la gastronomie, c'est un accompagnement ! On m'a appris à faire des plats de viande."*

Un autre agent a ajouté : *"Tout notre système scolaire, du CAP au BEP, tu es jugé sur des plats de viande : 'Un poulet-chasseur ! Un poulet-Gaston Gérard ! Un rôti de porc, etc.'"*

Beaucoup de cuisiniers n'apprécient pas les repas végétariens basés sur les légumineuses et les graines, souvent moquées comme "nourriture de poules". Le simple terme "végétarien" crispe une bonne partie des agents. Certains y voient une imposition d'un mode de vie, d'autres ne comprennent pas l'intérêt du végétarisme pour la santé et l'environnement. La viande est perçue comme un symbole de force, essentiel pour la croissance des jeunes. Dans certains établissements, il est même conseillé de consommer de la viande les jours de sport pour cette raison.

Plusieurs agents nous ont confié cette difficulté culturelle à laquelle ils ont été confrontés avec la loi EGALIM, et leur progression dans cette acceptation : au départ réfractaire au repas végétarien obligatoire, ils ont commencé par acheter des plats tout préparés de l'agroalimentaire, qui se sont révélés coûteux et peu équilibrés. Puis, ils ont évolué vers des plats simples mais peu valorisants (omelette au fromage, pizza margherita), avant de se lancer dans la création de recettes équilibrées et de valeur. Certains innovent dans la tradition en détournant des recettes de viande (steak végété maison, chili sin carne), tandis que d'autres créent de nouvelles recettes (gratin de pois-chiches cheddar). Les professionnels les plus anciens sur leur poste de travail n'adhèrent pas toujours, beaucoup restent indifférents ou opposés.

Un technicien nous a confié : *"On fait un bourguignon de champignons.... C'est surprenant et ça marche.... Avec une sauce vin rouge très corsée, des champignons, des carottes rôties."*

De même, toutes les collectivités n'adhèrent pas unanimement à la végétalisation des menus. Pour des questions de représentations sociales, de convictions ou d'idées politiques ou électoralistes, elles peuvent freiner ce changement. Par exemple, une collectivité a informé les restaurations scolaires qu'elles pouvaient proposer une viande en parallèle du menu végétarien...

b. La nécessité d'aller vers un fonctionnement plus transversal et partenarial

L'approvisionnement en local nécessite une grande agilité pour s'adapter aux contraintes et incertitudes liées à la production et à la logistique. La végétalisation des plats, en utilisant des produits frais de saison, impose de faire évoluer et de diversifier les menus, nécessitant un changement d'approche.

Cuisiner avec des produits locaux, c'est accepter la prise de risque. On sort des produits surgelés et standards. Un agent nous a confié : *"Cuisiner avec du local, c'est prendre un risque ! Par exemple, il peut y avoir des ruptures, des poireaux avec plus de vert que de blanc, ou des carottes moins bien épluchées... mais aussi des risques sur les retours des convives."*

L'approvisionnement local requiert une approche partenariale, où le fournisseur devient un partenaire, s'adaptant aux disponibilités locales. Il est indispensable de revoir les relations fournisseur-client pour une approche plus partenariale et transversale.

Il est essentiel de travailler de manière plus transversale et collective entre les entités, directions et services. Cela demande autonomie, adaptation, prise d'initiative et force de proposition (comme pour de nouvelles recettes ou adaptations). Il faut également adapter son management en impliquant davantage les agents dans la prise de décisions et les projets, en les sollicitant et en étant plus pédagogique sur l'intérêt des initiatives.

Cependant, le poids de la corporation sur les métiers de la cuisine (nous l'avons abordé précédemment), que ce soit par le biais de la formation initiale en école hôtelière ou sur le terrain, implique des habitudes de travail très ancrées. La cuisine est une organisation militaire. Les cuisiniers de restauration collective doivent jouer un rôle actif et être en mesure de proposer de nouvelles recettes, des plats innovants, des présentations, des textures, des techniques de cuisson créatives. En travaillant leur créativité, ils retrouvent du sens dans leur travail, en apportant une valeur ajoutée aux repas qu'ils préparent. Cela contribue à valoriser leurs compétences et participe au fait de retrouver du sens dans leur travail. Cependant, cette créativité est souvent freinée par une organisation militaire propre à cette corporation, qui rigidifie les relations et privilégie les relations descendantes.

Lors de nos entretiens, nous avons été marqués par ce respect de la hiérarchie et des codes. Les supérieurs sont tous appelés "chef" par les agents, même ceux qui occupent des postes plus administratifs liés à la gestion.

Un agent témoigne : *"Le métier de cuisinier est arrivé sous les guerres napoléoniennes... la veste de cuisine a un boutonnage Napoléon, avec le col Napoléon... Donc, dans le jargon de la cuisine, on retrouve des termes militaires, la brigade, le collier... et une organisation militaire : le chef, le chef de partie, le directeur du restaurant, le directeur de la salle, le chef de cuisine, le second de cuisine, les chefs de partie, le commis, le plongeur, le légumier, le saucier, etc."*

2. Faire évoluer la perception de la végétalisation des menus sur toute la chaîne

a. Après du personnel en interaction directe avec les convives

Les perceptions personnelles et professionnelles des acteurs de la chaîne de restauration, exprimées négativement sur des repas végétariens, de nouvelles recettes, ou des légumes "oubliés", ont un impact direct sur les choix des convives, des écoliers aux lycéens.

Un certain nombre de personnels de la communauté éducative, tels que les enseignants qui déjeunent dans les restaurants scolaires, peuvent adopter des comportements négatifs à l'égard des repas, en particulier les plats végétariens. Ils partagent leurs réactions et opinions (verbalement et non verbalement), influençant les jeunes convives, qui enregistrent ces propos et attitudes.

Le personnel d'animation dans les cantines scolaires primaires, chargé d'accompagner les enfants et d'assurer une mission éducative, contribue également à ce phénomène. De nombreux responsables rencontrés ont signalé des animateurs dénigrant publiquement les repas proposés, souvent végétariens, influençant directement les comportements alimentaires des enfants.

b. Après des cuisiniers et des responsables de cuisine

Les perceptions sur l'empreinte carbone et la durabilité

Les perceptions négatives et les incompréhensions des acteurs de la chaîne de restauration scolaire concernant la durabilité de l'alimentation, notamment la végétalisation des repas, freinent la composition des menus. Beaucoup ne voient pas le lien entre végétalisation, empreinte carbone et changement climatique, bien que l'approvisionnement local soit mieux compris.

Il est important que cuisiniers et agents comprennent que végétaliser les menus n'est plus seulement un choix de mode de vie, mais une nécessité pour des raisons environnementales et de santé. Réduire la consommation de viande et proposer des plats à base de légumes, légumineuses et céréales complètes contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre et à la promotion d'une alimentation équilibrée.

Les agents doivent intégrer l'impact environnemental de l'alimentation, choisir des ingrédients durables et locaux, et calculer l'empreinte carbone des ingrédients, plats et menus.

Lors de nos entretiens, nous avons ressenti une certaine crispation sur ce sujet, car il touche à des habitudes profondément ancrées. Nous avons également rencontré des responsables de la composition des menus qui ne comprenaient pas toujours cette tendance, estimant qu'elle pousse parfois à l'extrême. Un responsable nous a confié que des changements sont également attendus au niveau des équipes de service et d'animation. Cela inclut la présentation des plats et une pédagogie adaptée pour faire accepter les repas végétariens aux convives.

Les représentations sur les plats végétariens : plats perçus comme sans saveur ni plaisir

Pour de nombreux acteurs de la chaîne de restauration, les plats végétariens évoquent souvent des repas sans goût, jugés peu attractifs et associés à des aliments « fades ». Cette perception se manifeste par des expressions telles que : *"Encore des graines à midi, toujours des graines, il n'y a que des graines..."*

Pour les cuisiniers, l'enjeu de donner du goût et de l'attrait aux plats végétariens reste un défi. Un responsable a confié : *"C'est un vrai challenge pour nos collègues en cuisine, de parvenir à donner du goût... on perd un peu le plaisir gustatif !"*

Ces représentations illustrent l'image persistante d'une cuisine végétarienne vue comme peu appétissante et peu valorisante, nécessitant des efforts de pédagogie et d'innovation culinaire pour en modifier la perception et raviver l'intérêt des convives.

c. A destination des convives

Certains établissements secondaires ont remarqué une défiance envers les menus végétariens de la part des jeunes. Un collègue a signalé une baisse des inscriptions les jours où des menus végétariens sont servis, affirmant que cela relève de facteurs culturels et qu'un gros travail d'éducation alimentaire est nécessaire. Un chef cuisinier de lycée a aussi observé une méfiance des jeunes envers certains produits comme les pois chiches, influencée par leurs expériences dans les établissements précédents où les plats végétariens étaient souvent de qualité inférieure.

Au niveau des écoles primaires, il est nécessaire d'accompagner les enfants et d'expliquer les ingrédients et plats, notamment les légumes et légumineuses, ainsi que les concepts écologiques et végétariens. Les acteurs rencontrés ont souligné l'importance d'introduire les enfants à de nouveaux aliments en tenant compte des habitudes familiales.

Le contexte socio-culturel et religieux influence également les choix alimentaires des enfants. Plusieurs responsables de restauration scolaire ont rapporté que, pour des raisons religieuses, certains enfants refusent de manger de la viande qui n'est pas halal, ce qui entraîne du gaspillage alimentaire. La demande de repas conformes aux convictions religieuses est en augmentation.

Certains établissements secondaires nous ont partagé leurs observations sur les habitudes et comportements alimentaires des collégiens et lycéens. Les élèves adoptent des comportements routiniers, comme ne jamais lire les menus proposés et se servir toujours en premier sur les plats exposés en début de chaîne. Cela impacte les plats servis en fin de chaîne de self.

Une gestionnaire nous a raconté que, pendant la période COVID, une personne de la vie scolaire servait la soupe aux lycéens pour éviter la manipulation du distributeur. Résultat : la consommation de soupe a augmenté. Mais après la pandémie, lorsque la personne a été retirée, plus personne ne prenait de soupe.

Ces habitudes ont donc un impact significatif sur les consommations.

3. Les ressources humaines face aux défis du recrutement et de la gestion des équipes

a. La pénurie de main-d'œuvre fragilise la chaîne de production

Tous les acteurs rencontrés ont exprimé un besoin urgent de main-d'œuvre, couvrant tous les métiers opérationnels, de la conception des menus à la préparation et au réchauffage des plateaux, ainsi que l'animation. Le besoin de recrutement est particulièrement nécessaire pour les postes de cuisiniers, avec toutes les organisations en tension et activement en recherche de personnel.

Comme évoqué précédemment, plusieurs acteurs ont mentionné la concurrence entre collectivités pour attirer les cuisiniers, certaines mettant en avant les conditions d'accueil, les horaires de travail, et les avantages offerts. Parallèlement, il y a une concurrence entre la restauration collective et la restauration traditionnelle. Un technicien a confié que, post-crise COVID, la restauration traditionnelle a su évoluer en termes de salaires et de conditions de travail, tandis que la restauration collective n'a pas changé. Ainsi, les salariés en position de force ont l'embarras du choix.

Ces pénuries de personnel impactent lourdement les organisations, obligeant les autres agents à assumer une charge de travail accrue. Cela peut avoir un impact sur l'engagement des agents. Dans les établissements secondaires, s'il n'y a pas assez de moyens humains pour cuisinier avec du frais et local, ils peuvent avoir recours à des produits prêts à être consommés issus de l'agroalimentaire.

Cela entraîne des tensions physiques et morales, ainsi qu'une fatigue généralisée. Les organisations doivent être réactives pour combler ces besoins en main-d'œuvre et soulager les équipes.

b. Des défis RH complexes et multidimensionnels

Des difficultés de fidélisation et d'attractivité des métiers

Beaucoup de collectivités nous ont fait part de leurs difficultés à fidéliser leurs agents, confrontées à un turnover important. Cette situation impacte les organisations et les activités, obligeant les ressources humaines à être constamment en phase de recrutement.

Les collectivités ont du mal à attirer des profils expérimentés, qualifiés en raison de l'attractivité limitée des métiers. Ces postes sont difficiles, avec des conditions de travail souvent perçues comme

ingrates. La cuisine en restauration collective souffre d'une mauvaise réputation, le travail y étant souvent associé à l'agroalimentaire plutôt qu'à un véritable métier de cuisinier. Un agent nous a dit : *"Quand on arrive à la cuisine, on a un pourcentage de cuisson, de cuisine, de conditionnement...la barquette en elle-même, ça fait industriel ! Et ça pour eux, ce n'est plus de la cuisine ! Plus un temps énorme de nettoyage !"*

Les structures expriment également leur déception vis-à-vis des profils issus de la formation initiale. Chaque collectivité a ses propres exigences quant au niveau d'entrée pour les postes de cuisinier : certaines demandent un Bac pro cuisine, refusant le CAP jugé trop immature, d'autres acceptent toute formation en cuisine, et d'autres encore privilégient une première expérience sur le terrain. Cependant, beaucoup s'accordent à dire que les compétences techniques, transversales et sociales des nouveaux entrants font souvent défaut.

Les responsables rencontrés nous ont indiqué un niveau d'absentéisme important parmi les agents, qu'ils attribuent aux conditions de travail exigeantes, aux tensions professionnelles et à la fatigue physique et morale. Cette fatigue semble également liée à une pyramide des âges peu favorable dans certaines organisations, où les agents, souvent en fin de carrière, ressentent l'usure de nombreuses années de service.

Un responsable nous a dit : *"(L'absentéisme) c'est presque un problème politique au niveau de la collectivité... il est plus prégnant sur notre secteur que peut-être d'autres."*

Politique et gestion RH – Une adaptation des exigences de recrutement et rôle d'insertion sociale

Face aux difficultés de recrutement, beaucoup d'organisations ont dû adapter leurs exigences à la baisse. Trouver du personnel qualifié est compliqué, obligeant à accepter des niveaux de compétences plus faibles qu'auparavant.

Les collectivités territoriales rencontrées utilisent la restauration scolaire comme levier d'insertion pour des publics en difficulté. Cependant, s'adapter à des profils complexes, avec des difficultés linguistiques et sociales, complique le travail des managers et des RH. Les encadrants de proximité, souvent anciens agents, ne sont pas toujours équipés pour gérer ces situations, rendant leur rôle de plus en plus exigeant.

Beaucoup de collectivités nous ont fait part de leurs difficultés à fidéliser leurs agents, confrontées à un turnover important. Cette situation impacte les organisations et les activités, obligeant les ressources

Des agents en situation de tension et précarité

Beaucoup d'agents rencontrés sont en tension et/ou en situation de précarité. Les postes sont difficiles et en sous-effectif, avec un rythme de travail intense. Les situations contractuelles varient, incluant titulaires, non-titulaires, fonctionnaires territoriaux et contractuels à temps partiel, souvent obligés de cumuler avec une autre activité (interne ou externe) pour obtenir un temps plein.

Un chef cuisinier, malgré ses nombreuses responsabilités et la gestion d'équipe, reste en catégorie C+. Une diététicienne de restauration, avec des responsabilités importantes, est en catégorie B. Un encadrant/manager de proximité est en catégorie C.

Beaucoup de collectivités rencontrées sont conscientes de ces défis et engagent des réformes pour valoriser les métiers, ajuster les salaires et mener des politiques de déprécarisation.

Nous avons rencontré des agents dont les activités, attributions et responsabilités sont mal définies, entraînant des flous, des incompréhensions, des rivalités et des jalousies. Avec le turnover, les fusions/adaptations de postes et les mutations, certains ont pris des responsabilités de manière officielle ou officieuse, parfois peu reconnues par leur collectivité. Ces situations accentuent les tensions internes et le manque de reconnaissance des agents.

Systemes politiques – Les pouvoirs et jeux d'acteurs face à la conduite du changement

Dans certains cas, des acteurs peuvent exprimer des réticences face aux initiatives de changement, par crainte de voir évoluer leur rôle ou de perdre une certaine centralité au sein de l'organisation. Ces personnes, souvent détentrices de savoirs clés, peuvent ainsi mettre en avant les contraintes et les défis associés au changement, tout en maintenant leurs pratiques actuelles. Certaines de ces résistances, liées au désir de préserver un équilibre organisationnel ou fonctionnel, peuvent complexifier la mise en œuvre des évolutions nécessaires.

Ces résistances sont de réels freins aux changements et doivent faire l'objet d'une attention particulière des organisations. Ce type de fonctionnement est également dangereux et peut mettre en danger l'organisation. En effet, si une personne détient des connaissances et des savoirs spécifiques, la perte de ces informations peut bloquer toute la chaîne dans son fonctionnement.

Plusieurs responsables observent que le statut protecteur de la fonction publique territoriale peut parfois être perçu comme facilitant l'absentéisme. Ils ont constaté que cet absentéisme, qu'il s'agisse d'arrêts maladie ou d'absences ponctuelles, peut survenir lors de périodes de changement, augmentant le stress et la charge de travail des agents présents. Ces situations, lorsqu'elles se produisent, peuvent avoir un impact sur l'ensemble de l'organisation et nécessitent une attention particulière pour maintenir un fonctionnement harmonieux.

Un responsable a déclaré : *"Le statut de la fonction publique est très protecteur, avec un seul jour de carence (...) ça porte préjudice au bon fonctionnement et aux agents qui eux sont en poste...qui sont là tout le temps..."*

Le recrutement et la gestion du personnel dans la fonction publique territoriale

Le recrutement dans la fonction publique territoriale présente des défis importants. Le statut actuel, les catégories de grades et les processus de recrutement, incluant une période de stagiarisation, introduisent une rigidité dans le recrutement du personnel, rendant difficile la réactivité en période de forte demande. Un technicien nous a confié : *"Depuis la sortie du confinement, on est entre 6 mois et 1 an pour avoir un simple cuisinier !"*

Dans de nombreuses organisations, l'intégration des nouveaux arrivants se fait souvent par l'apprentissage sur le tas, sans réel parcours d'intégration. Les compétences à développer sont acquises sous la tutelle du responsable de proximité. Peu d'organisations ont une politique de développement des compétences adaptée aux enjeux de l'alimentation durable. Un agent nous a dit : *"Ils ont besoin d'avoir des compétences en restauration et en ménages (PMS, protocoles, zones sales-propres, etc.). Ils n'ont pas le temps d'être formés ! Il n'y a pas de tuilage... Ils apprennent sur le tas."*

Le développement des compétences est compliqué par les contraintes liées à l'emploi du temps des agents, qui doivent maintenir la continuité du service. La mobilisation pour des formations sur des journées complètes est difficile, pendant les vacances scolaires. En effet le temps des vacances scolaires est souvent propice aux congés. Les statuts de la fonction publique territoriale apportent une rigidité dans la gestion du personnel : il n'est pas possible de faire de l'intérim pour les remplacements ou l'augmentation de l'activité, les heures supplémentaires ne sont pas payées mais récupérées. L'accumulation des heures de récupération est parfois difficile à piloter au vu des impératifs de service.

Un agent nous a confié que les agents ne veulent pas rester l'après-midi en cas de besoin pour continuer la production car cela ne les intéresse pas de faire une heure de plus sans être payés. Ils préfèrent récupérer une heure. En revanche, s'ils viennent une heure plus tôt le matin, de 6h à 7h, cette heure est doublée et ils peuvent la récupérer. Cependant, cela crée un problème : les agents accumulent des heures de récupération qu'ils ne peuvent pas toujours solder en raison des absences et des grèves, créant ainsi une situation complexe et inefficace dans la gestion des ressources humaines.

4. Le projet pédagogique alimentaire : une approche fragmentée

Selon le Ministère de l'Éducation nationale : *“La politique publique de l'alimentation, élaborée dans le cadre du Programme national pour l'alimentation, est animée par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, en collaboration avec d'autres ministères, notamment celui de l'Éducation nationale et de la Jeunesse. Elle repose sur des partenariats, notamment avec les collectivités territoriales. L'Éducation nationale joue un rôle stratégique en développant les compétences des élèves via ses programmes d'enseignement, parcours éducatifs et projets éducatifs partenariaux, tout en assurant une éducation progressive et collective à l'alimentation.”*

De notre côté, nous avons constaté un flou sur la politique pédagogique. L'éducation à l'alimentation n'est pas la compétence d'une seule entité mais repose sur une inter-organisation où la restauration scolaire joue un rôle central. Cette complexité entraîne des difficultés à établir un projet commun et partagé entre les différentes administrations et les initiatives sont souvent locales et ponctuelles.

Par exemple, certaines collectivités locales ont leur propre projet pédagogique alimentaire, comme le programme « Chouette cantine » qui évalue la satisfaction alimentaire des enfants et les sensibilise à l'importance de l'alimentation saine grâce à des ateliers co-construits avec des chercheurs de l'INRAE. La politique pédagogique alimentaire de la ville de Dijon s'inscrit dans le projet global "Génération Dijon".

Focus "Bonnes pratiques"

Action n°11 du Projet PRODij - Programme Chouette Cantine

En partenariat avec l'INRAE, la ville de Dijon a initié le programme "Chouette Cantine". Ce programme vise à sensibiliser les enfants aux bienfaits d'une alimentation saine et durable à travers des ateliers pratiques et ludiques dans les cantines scolaires. Les élèves découvrent de nouvelles saveurs par des activités sensorielles, et des bornes de vote sont mises en place pour recueillir leurs avis sur les plats, permettant d'adapter les menus à leurs préférences. Cette initiative valorise une alimentation de qualité, axée sur des produits frais et locaux, tout en créant un cadre de collaboration innovant entre la restauration scolaire, les producteurs locaux et les chercheurs. Elle renforce ainsi l'engagement de Dijon Métropole dans la transition alimentaire.

Dans les établissements secondaires, chaque établissement décide d'engager ou non un projet pédagogique sur cette thématique. Ces investissements dépendent en grande partie de la sensibilité de certains acteurs comme le chef d'établissement, le gestionnaire, ou le chef cuisinier, qui peuvent s'appuyer sur les conseils de vie lycéen ou collégien, et la vie scolaire de l'établissement.

Chaque projet dépend donc de la volonté individuelle des entités de le mettre en place, ce qui le rend fragile. Certains acteurs s'y engagent par conviction personnelle, mais reconnaissent que ce thème devrait normalement relever de la famille et de l'éducation nationale. De nombreux agents impliqués pointent le manque d'implication des enseignants et l'absence de ce thème dans les programmes scolaires.

Nous pouvons également nous questionner sur le fait que le projet pédagogique puisse être pris en charge par les collectivités, avec le risque que leurs propres définitions de l'alimentation durable soient influencées par leurs idéaux ou stratégies électorales et non par l'intérêt général. Par exemple, certains acteurs pourraient ne pas promouvoir le repas végétarien pour ne pas contrarier les éleveurs de leur filière agricole....

5. Une communication globale à renforcer pour favoriser l'adhésion aux projets alimentaires

Nous avons observé que la communication interne est souvent défaillante dans de nombreuses organisations. Qu'elle soit verticale ou horizontale, la communication pose problème. La communication descendante doit être améliorée, et la communication montante est rare. La communication horizontale entre l'amont et l'aval est également déficiente.

Il est important que les personnes en cuisine et celles en charge du service puissent se rencontrer et échanger sur leurs quotidiens respectifs. Les cuisiniers peuvent ainsi comprendre les difficultés des agents en charge du réchauffage et du service, et vice-versa.

Un agent nous a dit : *"C'est super important pour eux de voir comment ça se passe et de déjeuner dans un restaurant scolaire ! Pour nos équipes, cela permet aussi, au cours des discussions, de dire : "Pourquoi tu as cuisiné ça comme ça ?" Bah, je vais t'expliquer mes contraintes, et voilà."*

De plus, il n'y a pas de retours directs sur la satisfaction des convives qui sont faits aux cuisines. Un agent nous a confié : *"Tu ne vois pas le client à la fin... Ce n'est pas comme en cuisine dans un collège ou un lycée !"*

Ces échanges permettent de renforcer la réactivité, l'adaptabilité et l'objectivité face aux remontées, tout en redonnant du sens au travail des agents.

Par ailleurs, la communication du projet alimentaire des collectivités territoriales n'est pas toujours claire pour les agents, tant sur le contenu que sur le périmètre. Cette communication floue crée de fortes incompréhensions entre le projet global et les actions qui le composent. Nous n'avons pas perçu un véritable sentiment d'adhésion au projet de leur collectivité, ni que les agents se sentaient acteurs et parties prenantes de ce projet.

En revanche, les agents ont exprimé un besoin de (re)trouver du sens dans leur travail, de comprendre pourquoi ils sont engagés dans les actions, pourquoi ils doivent changer, et pourquoi ils doivent s'adapter.

6. La recherche de la taille optimale en matière d'approvisionnements

a. Allier diversité des menus et stabilité des approvisionnements

Il est important de déterminer la taille critique ou optimale d'une restauration scolaire pour équilibrer la sécurisation des approvisionnements et la flexibilité des menus.

Nous avons rencontré un collège qui prépare environ 150 couverts en liaison chaude. Elle offre agilité et souplesse, permettant de tester de nouveaux produits, recettes, menus à thèmes et fournisseurs. Cependant, elle peut rencontrer des difficultés à sécuriser les prix et les livraisons. Sans marchés publics, elle s'expose à des fluctuations de prix et à des problèmes de commande et de livraison. Les producteurs peuvent privilégier les plus grosses commandes, retardant les livraisons des petites quantités pour optimiser les coûts de transport.

Un technicien nous a dit : *"Au niveau de la disponibilité des produits, si vous avez une petite commande de viande pour un petit effectif, c'est très difficile pour le producteur."*

Quant à la restauration collective en liaison froide, produisant des milliers de repas par jour, elle sécurise ses approvisionnements au niveau des prix et des livraisons. Cependant, elle manque de flexibilité pour diversifier les menus. Un changement dans les menus impacte fortement toute la chaîne de production qui est lourde et contraignante.

Il est donc vital de déterminer une taille optimale pour massifier suffisamment les commandes et sécuriser les approvisionnements tout en restant suffisamment agile pour diversifier les menus.

b. Allier volume et flexibilité

La question de la taille critique se pose également pour les producteurs locaux. D'une part, il y a une interrogation sur leur capacité de production pour fournir en quantité les restaurations scolaires. D'autre part, une organisation logistique adaptée est nécessaire. La logistique est un métier à part, nécessitant suffisamment de volume pour organiser les livraisons et rester réactif.

Les petits producteurs sont souvent très spécialisés avec une gamme de produits restreinte. Ils ont besoin d'engagements de la part des restaurants scolaires pour prendre le risque d'augmenter leur production. Leur spécialisation signifie que les restaurations scolaires doivent multiplier les fournisseurs, augmentant ainsi le temps consacré aux achats, aux livraisons, à la réception et au traitement des produits, tout en multipliant les risques logistiques. Il est donc nécessaire de déterminer une taille optimale pour les fournisseurs, assurant une sécurisation partagée et un gain de temps commun.

La taille critique des fournisseurs est aussi liée à leur capacité à répondre aux marchés publics. Trop petits, ils ne peuvent pas répondre. Il est nécessaire de se structurer pour répondre aux marchés, organiser les productions et les logistiques.

7. La dichotomie entre soutien local et régulation européenne des marchés publics

Il existe une incohérence dans l'approvisionnement local des cantines scolaires, révélant des contradictions entre les objectifs des lois telles qu'Egalim et Climat et Résilience et les obstacles réglementaires actuels. La réglementation des marchés publics, sous la régulation européenne, oblige les collectivités à une mise en concurrence au niveau européen. Les collectivités ne peuvent pas privilégier le local en raison de l'interdiction de la préférence locale, rendant difficile le soutien à l'agriculture locale et le renforcement de la souveraineté alimentaire. Les procédures complexes des marchés publics constituent un autre frein majeur.

Pour privilégier le local tout en respectant la réglementation, les agents des collectivités recherchent des biais tels que la recherche de clauses spécifiques, jouent avec les nomenclatures d'achat. Ils réalisent également une veille sur les producteurs et les productions locales, ce qui impacte fortement leur temps de travail.

8. La prise en compte des impacts de l'évolution des politiques alimentaires sur le travail des agents

a. L'accompagnement aux changements et l'implication limitée des agents

Les décisions politiques, souvent prises de manière unilatérale, ne sont pas toujours anticipées, expliquées ou bien communiquées. Les agents de la collectivité sont rarement impliqués dans le processus de décision, ce qui crée un décalage entre les objectifs politiques et la réalité du terrain. Par ailleurs, les structures organisationnelles ne sont souvent pas adaptées aux enjeux actuels, manquant de flexibilité pour s'ajuster aux nouveaux besoins. Il y a également un manque de temps, à la fois collectif et individuel, dédié à la réflexion sur les projets, qu'il s'agisse de la mise en place de nouvelles recettes ou de la réorganisation des pratiques professionnelles. Ce déficit de concertation et de préparation rend l'accompagnement aux changements plus difficile à mettre en œuvre.

b. Les pratiques de management face à un changement de paradigme

L'évolution culturelle de la perception des cuisiniers de restauration collective est confrontée à un changement de paradigme. Faire participer les agents est important pour accompagner les changements, mieux comprendre les enjeux globaux et redonner du sens à leur travail. Il est essentiel de créer un environnement où les cuisiniers se sentent écoutés, respectés et encouragés à prendre des initiatives. En adoptant un management plus horizontal, les managers reconnaissent l'importance de la contribution individuelle des cuisiniers. Ils encouragent la prise d'initiative, la participation active et la co-création, ce qui permet aux cuisiniers de s'investir pleinement dans leur travail et d'apporter des idées novatrices. Cette approche favorise un climat de confiance, une meilleure collaboration et une culture d'amélioration continue au sein de l'équipe de cuisine. Ce type de management favorise une communication ouverte, stimule l'innovation et permet de tirer le meilleur parti des compétences et des talents de chaque membre de l'équipe.

Cependant, nous avons constaté qu'il est difficile de décroiser les organisations. Beaucoup d'agents apprécient travailler en collaboration avec les autres équipes et services au sein de la même organisation. Cependant, c'est très rare ou mal amené, et surtout, ce n'est pas toujours possible en raison du manque de temps.

De plus, il existe une culture managériale très directive et militaire, habituée à fonctionner de manière cloisonnée et descendante plutôt qu'en transverse. Traditionnellement habitués à recevoir et à appliquer des ordres et des directives, les agents doivent s'adapter à un style de management participatif, où les idées et les propositions sont valorisées. Les managers et encadrants doivent adopter un style de management plus horizontal, axé sur la collaboration et l'échange d'idées.

c. Un alignement des moyens humains et financiers avec les ambitions alimentaires locales

Le prix des produits locaux et de saison est plus élevé. Les agents rencontrés, qu'ils soient acheteurs, gestionnaires ou chefs cuisiniers, sont unanimes sur ce point. Les produits labellisés ou BIO sont encore plus coûteux. Le coût des denrées impacte donc directement le prix du repas, ce qui constitue un frein majeur. Les produits agro-industriels, massifiés, restent financièrement imbattables. Les collectivités doivent aligner les moyens financiers avec leurs ambitions alimentaires. Un technicien a

confié : *"Dans des lycées, certains ont deux euros pour un repas, d'autres 2,30, et d'autres 2,60 euros. Cela impacte la qualité des denrées et des repas."*

Face à ces contraintes budgétaires, les entreprises agroalimentaires démarchent directement les établissements secondaires pour proposer leurs produits à prix compétitifs. Par exemple, le département de la Côte-d'Or applique un tarif social de 2 euros par repas/collégien depuis 2021. Pour maintenir l'achat de produits locaux de qualité, une aide de 50 centimes est octroyée par repas servi, avec une aide supplémentaire pour les repas 100% Côte-d'Or.

Les ambitions de végétalisation des menus et d'approvisionnement local augmentent les activités et le temps de travail. Une politique alimentaire territoriale doit être accompagnée d'un plan de recrutement, car les équipes actuelles sont déjà sous tension et en recherche de main-d'œuvre. Les produits locaux et de saison peuvent ne pas être calibrés, nécessitant plus de temps pour les traiter.

Les agents doivent gérer de nombreuses tâches quotidiennes, laissant peu de temps pour chercher de nouveaux fournisseurs ou élaborer des menus. Une cheffe de cuisine a partagé : *"Les journées sont bien chargées. Je dois lancer la production, vérifier les livraisons, courir après les effectifs, préparer les menus, passer les commandes, et discuter avec le gestionnaire. C'est la course !"*

Il faut des moyens matériels également adaptés. La plupart des personnes rencontrées concèdent qu'elles sont bien équipées en termes de moyens matériels et d'équipements de cuisine. Cependant, elles sont unanimes pour dire que le parc matériel est vieillissant avec un coût de maintenance de plus en plus important. Une politique de végétalisation et d'approvisionnement en local nécessite des moyens matériels adaptés, surtout si on utilise encore plus le matériel.

9. Les compétences à développer pour accompagner une végétalisation des menus et un approvisionnement en local

La végétalisation des menus et l'approvisionnement en local impactent les activités professionnelles et les individus sur l'ensemble des étapes de la chaîne de valeurs de la restauration scolaire. Afin d'assurer ces activités, il est nécessaire de développer des compétences techniques, transverses et sociales. À ce jour, nous avons constaté que ces compétences doivent être développées, car elles manquent au sein des organisations. Les agents rencontrés reconnaissent unanimement la nécessité de monter en compétences pour répondre à ces nouvelles exigences.

Détail des compétences à développer sur l'ensemble des activités pour accompagner une végétalisation des menus et un approvisionnement en local :

Etape 1 - Les approvisionnements

<p><u>Compétences techniques</u></p>	<p>Veille : producteurs locaux et les tendances de produits saisonniers, comprendre les variations de disponibilité des produits au cours des différentes saisons.</p> <p>Connaissance des produits : identification des variétés saisonnières, l'évaluation de leur fraîcheur et qualité, et la compréhension des méthodes de culture qui affectent leur qualité.</p> <p>Connaissance de la réglementation des marchés publics : comprendre les lois et réglementations qui encadrent les marchés publics, les possibilités et limites pour intégrer des clauses favorisant l'achat local</p>
<p><u>Compétences transverses</u></p>	<p>Renforcement des écosystèmes locaux : adopter une approche collaborative avec les fournisseurs et producteurs locaux, visant à transformer les interactions transactionnelles en partenariats de soutien mutuel pour stimuler l'économie locale.</p>
<p><u>Compétences sociales</u></p>	<p>Adaptabilité, communication, empathie, gestion du stress</p>

Etape 2 - la composition des menus : diététique et hygiène

<p><u>Compétences techniques</u></p>	<p>Les connaissances nutritionnelles : permettent d'élaborer des plans alimentaires adaptés aux profils spécifiques des convives, intégrant des options végétariennes pour assurer l'équilibre nutritionnel.</p> <p>Nouvelles associations : légumes et légumineuses / épices</p> <p>Intégration de l'empreinte carbone : connaître les impacts environnementaux des aliments, analyser leur cycle de vie, et privilégier les ingrédients locaux et durables.</p>
<p><u>Compétences transverses</u></p>	<p>Développer la créativité : pour proposer de nouvelles recettes et de nouveaux plats végétariens, détourner des recettes, aller chercher de la diversité dans les plats (en hiver les produits sont restreints avec chou, carotte, navets, pommes de terre et la betterave)</p> <p>Travailler en mode collaboratif : communication efficace pour une compréhension mutuelle claire, une écoute active pour valoriser toutes les</p>

	contributions, et une aptitude au compromis et à la gestion des conflits pour harmoniser les objectifs individuels avec ceux du groupe.
<u>Compétences sociales</u>	Adaptabilité et agilité, écoute et communication, collaboration, empathie, curiosité et ouverture d'esprit, anticipation

Etape 3 - Commandes et planification

<u>Compétences techniques</u>	<p><u>Prévisions et effectifs</u> : utiliser des données pour ajuster les commandes aux effectifs réels et prévisionnels.</p> <p><u>Gestion des stocks</u> : optimiser la gestion des stocks et ajuster les commandes.</p> <p><u>Optimisation des processus</u> : améliorer les techniques de préparation pour réduire les pertes de pluche et temps de cuisson.</p> <p><u>Gestion logistique en planification des commandes et livraisons</u> : ajuster les plans de commandes et de livraison, anticiper les besoins de denrées tout en maintenant le relationnel avec les fournisseurs.</p> <p><u>Planification des ressources</u> : anticiper, programmer et gérer efficacement les ressources humaines et matérielles pour maximiser l'efficacité.</p> <p><u>Connaissance des produits</u> : identifier des variétés saisonnières, évaluer leur fraîcheur et leur qualité, comprendre les méthodes de culture qui affectent la qualité.</p>
<u>Compétences transverses</u>	<u>Résolution de conflits internes et externes</u> : gérer efficacement les tensions pour préserver un environnement collaboratif à la fois au sein de l'équipe et dans les interactions avec les partenaires externes.
<u>Compétences sociales</u>	Adaptabilité et agilité, écoute et communication, collaboration, gestion du stress, anticipation, rigueur

Etape 4 – Production

<p>Compétences techniques</p>	<p>(Ré)apprentissage de la cuisine « maison » : gérer avec agilité l'incertitude sur les approvisionnements (sur les produits / qualité), s'adapter à l'incertitude, retrouver les gestes métiers de base du cuisinier (goûter, assaisonner, critiquer, ajuster).</p> <p>Connaissance des produits : identifier des variétés saisonnières, évaluer leur fraîcheur et leur qualité, et comprendre les méthodes de culture qui affectent la qualité.</p> <p>Techniques et associations en cuisine : utilisation, cuisson et association de légumes, légumineuses et épices.</p> <p>Maîtrise de techniques culinaires et notamment les cuissons basse température et la cuisson de nuit, les associations céréales et légumineuses.</p>
<p>Compétences transverses</p>	<p>Adaptabilité et polyvalence Créativité culinaire Capacité à communiquer et à travailler en collaboration.</p>
<p>Compétences sociales</p>	<p>Curiosité, empathie, esprit d'initiative, résistance au stress</p>

Etape 5 - Réchauffe

<p>Compétences techniques</p>	<p>Connaissances techniques sur les produits : comprendre les réactions des différents aliments lors de la remise en température et préserver la qualité et la saveur des aliments.</p> <p>Maîtrise des températures et durées de réchauffage des plats : connaître les techniques précises pour conserver la qualité et la saveur lors du réchauffage.</p>
<p>Compétences transverses</p>	<p>Adaptabilité et polyvalence ; Capacité à communiquer et à travailler en collaboration.</p>
<p>Compétences sociales</p>	<p>Communication et écoute, agilité et adaptation, résistance au stress</p>

Etape 6 - Service et l'accompagnement

<p><u>Compétences techniques</u></p>	<p>Techniques de service pour réduire le gaspillage : maîtriser les techniques de service et ustensiles spécifiques pour minimiser le gaspillage alimentaire. Connaître des méthodes de présentation des assiettes qui valorisent visuellement les plats tout en optimisant la gestion des portions.</p> <p>Sensibiliser à l'éducation alimentaire durable et responsable : avec la capacité de promouvoir, lors du service et de l'accompagnement des repas, une éducation alimentaire qui met en avant l'importance de l'équilibre nutritionnel pour la santé, l'impact environnemental de nos choix alimentaires, le soutien à l'économie locale, le respect du bien-être animal, pour guider les jeunes convives vers des choix alimentaires réfléchis et respectueux de l'environnement.</p>
<p><u>Compétences transverses</u></p>	<p>Communiquer de manière engageante : encourager des choix alimentaires sains et variés, utiliser des techniques de persuasion efficaces pour inciter les convives à explorer de nouveaux plats.</p>
<p><u>Compétences sociales</u></p>	<p>Communication et écoute, persuasion, patience, empathie, agilité et adaptation</p>

Etape 7 - management – l'accompagnement aux changements

<p><u>Compétences techniques</u></p>	<p>Accompagnement du changement : encadrer le changement avec efficacité, en employant des stratégies de communication et de la pédagogie vis-à-vis des agents</p>
<p><u>Compétences transverses</u></p>	<p>Organisation planification des activités : maîtriser l'organisation de la production et des activités des agents, assurer une transmission fluide des informations, et clarifier les missions et rôles de chacun.</p> <p>Gestion des relations humaines : communication et gestion des conflits pour maintenir une dynamique d'équipe.</p> <p>Encourager les agents dans la créativité : impliquer les agents dans la création de solutions adaptatives aux défis d'approvisionnement, de nouvelles recettes. Encourager une culture d'équipe ouverte à l'expérimentation et à l'apprentissage continu.</p>
<p><u>Compétences sociales</u></p>	<p>Empathie, leadership, communication et écoute active, pédagogie, engagement, agilité</p>

Etape 8 - management de politique publique

<p><u>Compétences techniques</u></p>	<p><u>Sensibiliser aux enjeux de la transition alimentaire</u> : être en capacité d'établir le lien entre empreinte carbone et alimentation, comprendre l'empreinte carbone des différents ingrédients utilisés</p> <p><u>Surveiller activement les pratiques et initiatives des autres collectivités publiques</u> : être en capacité de favoriser des collaborations fructueuses, enrichir continuellement les pratiques et adapter les stratégies en conséquence.</p>
<p><u>Compétences transverses</u></p>	<p><u>Planifier, organiser et superviser des projets</u> : gérer de manière efficace la planification, l'organisation et la supervision de projets</p> <p><u>Anticiper les évolutions des compétences</u> : identifier et adapter les compétences nécessaires au sein de l'organisation</p> <p><u>Diagnostiquer les besoins</u> : identifier et évaluer les besoins en ressources humaines, matérielles et financières pour la réalisation des missions.</p> <p><u>Élaborer et gérer des budgets</u> : concevoir et administrer des budgets, ainsi qu'à optimiser l'utilisation des ressources financières disponibles</p> <p><u>Diriger et motiver une équipe</u> : guider et encourager une équipe vers l'atteinte des objectifs fixés</p> <p><u>Communiquer efficacement</u> : transmettre des informations de manière claire et efficace avec les différentes parties prenantes, à l'oral et à l'écrit</p> <p><u>Faciliter le changement</u> : aider et accompagner les processus de changement au sein de l'organisation</p> <p><u>Identifier et résoudre les difficultés</u> : repérer les difficultés et trouver des solutions efficaces pour les résoudre.</p>
<p><u>Compétences sociales</u></p>	<p>Adaptabilité/agilité, communication, éthique, empathie, rigueur, curiosité, leadership</p>

10. Analyse des parcours de formation et des compétences clés

Pour le métier de cuisinier

Dans le cadre de l'analyse des compétences clés nécessaires pour le métier de cuisinier pour la végétalisation des menus et l'approvisionnement local, nous avons étudié les référentiels de formation des programmes de la région Bourgogne-Franche-Comté. Les formations analysées incluent : CAP Cuisine, Titre Professionnel Cuisinier, Bac Pro Cuisine, BP Arts de la Cuisine, CS Restauration Collective, CAP Production et Service, Bac Techno STHR (Sciences et Technologies de l'Hôtellerie et de la Restauration), BTS Management en Hôtellerie, TP Agent de Restauration et RNCP Cuisinier en Restauration Collective.

Voici le classement des compétences pour le métier de cuisinier, classées des moins abordées aux plus présentes dans les référentiels de formation.

Légende	Pas du tout abordée	Très peu abordée	Partiellement abordée	Bien abordée	Très bien abordée
					

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
Sensibilisation aux enjeux de la transition alimentaire		Les référentiels n'intègrent quasiment pas cet enjeu important pour l'avenir de la restauration collective.
Conception de menus végétariens équilibrés et de valeur		La conception de menus végétariens est rarement mentionnée, et l'équilibre nutritionnel n'est pas suffisamment traité.
Appliquer des méthodes de service efficaces pour diminuer le gaspillage alimentaire		La gestion du gaspillage alimentaire est mentionnée mais pas les méthodes
Connaissance approfondie de certains produits et des textures		Certains produits sont mentionnés, mais les connaissances spécifiques sur les produits locaux et de saison, ainsi que sur les légumineuses, sont insuffisantes.
Maîtrise de techniques culinaires (cuissons basse température, cuisson de nuit, associations céréales et légumineuses)		Certaines techniques culinaires de base sont couvertes, mais les techniques spécifiques comme les associations céréales-légumineuses ou la cuisson de nuit sont rarement abordées.

Créativité culinaire		La créativité est présente, mais souvent de manière générique, sans focus sur la créativité nécessaire pour intégrer des produits locaux ou végétariens.
Communiquer de manière engageante auprès des convives pour encourager des choix alimentaires variés et sains		La communication est mentionnée dans les référentiels, mais le lien avec la promotion des choix alimentaires durables est faible.
Curiosité, Empathie, esprit d'initiative, résistance au stress		Ces compétences sont évoquées
Capacité à communiquer et à travailler en collaboration		Les référentiels couvrent largement ces compétences, en particulier la collaboration au sein de l'équipe.
Adaptabilité et polyvalence		Les référentiels insistent sur l'importance de la polyvalence et de la capacité à s'adapter aux différentes tâches en cuisine.

Pour le métier de chef de cuisine

Dans le cadre de l'analyse des compétences clés nécessaires pour le métier de chef de cuisine pour la végétalisation des menus et l'approvisionnement local, nous avons étudié les référentiels de formation des programmes de la région Bourgogne-Franche-Comté. Les formations analysées incluent : CAP Cuisine, Titre Professionnel Cuisinier, Bac Pro Cuisine, BP Arts de la Cuisine, CS Restauration Collective, CAP Production et Service, Bac Techno STHR (Sciences et Technologies de l'Hôtellerie et de la Restauration), BTS Management en Hôtellerie, TP Agent de Restauration et RNCP Cuisinier en Restauration Collective.

Certaines formations, notamment celles de niveaux moins élevés, n'ont pas pour objectif de former des futurs responsables. Elles ne sont donc pas conçues pour aborder des compétences spécifiques au métier de chef de cuisine, telles que la gestion d'équipe ou la gestion budgétaire. Ces compétences se retrouvent plutôt dans les formations plus avancées ou spécialisées, destinées à ceux qui visent des postes à responsabilité. Voici le classement des compétences pour le métier de chef de cuisine, classées des moins abordées aux plus présentes dans les référentiels de formation.

Légende	Pas du tout abordée	Très peu abordée	Partiellement abordée	Bien abordée	Très bien abordée
					

COMPETENCES	Degré d'intégration dans les référentiels	
Capacité à organiser et animer une veille sur les fournisseurs locaux		Certains référentiels mentionnent la sélection de fournisseurs locaux, mais la veille active sur la qualité et la performance de ces derniers est rarement traitée en profondeur.
Capacité de mettre en place une démarche d'accompagnement aux changements pour ses équipes		L'accompagnement des équipes face aux changements organisationnels et technologiques est évoqué de manière limitée dans les formations, avec peu de contenu spécifique sur la mise en œuvre concrète.
Capacité de négociation		La négociation avec les fournisseurs est mentionnée dans quelques référentiels, mais cette compétence n'est pas systématiquement intégrée dans tous les parcours de formation.
Être en capacité de manager une équipe		La gestion d'équipe est présente dans certains référentiels, mais elle est souvent limitée à l'organisation des tâches sans véritable approfondissement du leadership et de la gestion des ressources humaines.
Capacité à planifier, organiser et piloter les organisations de travail		Cette compétence est régulièrement couverte dans les référentiels, notamment sur la planification des tâches en cuisine, l'organisation du travail des équipes, et la supervision de la production.
Gestion Budgétaire		Les référentiels mettent l'accent sur l'importance de la gestion des coûts et des budgets, en particulier pour optimiser les ressources dans un contexte de production collective.

À la lumière des enseignements tirés de cette étude, il est impératif de capitaliser sur les enjeux identifiés et les forces observées pour accompagner efficacement la transition vers une végétalisation des menus et un approvisionnement local dans les cantines scolaires.

Ces éléments serviront de base à l'élaboration de préconisations concrètes, visant à surmonter les obstacles tout en renforçant les points positifs déjà en place. L'objectif est de proposer des actions structurantes qui faciliteront l'adaptation des organisations et des individus, en garantissant un alignement entre les politiques publiques et les pratiques opérationnelles sur le terrain.

V.SYNTHESE ET PRECONISATIONS

A. Les éléments de synthèse

Les observations issues de la phase de diagnostic révèlent que les mutations actuelles dans la restauration scolaire, centrées sur la végétalisation des menus et l'approvisionnement local, ont un impact profond sur les organisations, les activités professionnelles, les individus, et le matériel.

D'une part, les projets alimentaires, bien qu'ambitieux, sont souvent mal compris ou insuffisamment communiqués aux agents, ce qui limite leur adhésion et leur implication. La méconnaissance ou la mauvaise interprétation des objectifs de ces projets créent des divergences internes et une faible appropriation des initiatives de changement.

D'autre part, la gestion des ressources humaines dans ce secteur est marquée par des défis considérables. Les organisations rencontrent des difficultés de recrutement, en particulier pour les postes de cuisiniers, ce qui exacerbe les tensions internes et alourdit la charge de travail des équipes en place. Les conditions de travail sont jugées pénibles, avec des amplitudes horaires contraignantes et des tâches physiquement exigeantes. Cette situation, combinée à la précarité de certains contrats et à un taux élevé de turnover, impacte négativement la motivation et l'engagement des agents.

La transition vers des menus végétalisés et un approvisionnement local implique une réorganisation profonde des activités, nécessitant de nouvelles compétences, une plus grande flexibilité, et une capacité accrue à travailler sous pression.

Malgré ces défis, certaines collectivités ont su mettre en place des initiatives structurantes pour soutenir ce changement, notamment en investissant dans des équipements adaptés et en développant des plans de formation ciblés.

Il est également essentiel de souligner que les perceptions culturelles et professionnelles des agents influencent fortement leur acceptation des nouvelles pratiques alimentaires. La résistance au changement, notamment vis-à-vis de la végétalisation des menus, est souvent liée à des représentations ancrées dans la culture gastronomique française. Pour réussir cette transition, un accompagnement managérial adapté, une meilleure communication interne, et un soutien accru aux agents seront indispensables.

Cette synthèse met en lumière la nécessité de capitaliser sur ces observations pour formuler des recommandations concrètes qui faciliteront l'adaptation des organisations et des individus face à ces mutations profondes.

B. Nos préconisations

1. Un projet alimentaire concret et partagé avec les acteurs pour une transition durable réussie

Les éléments suivants nous semblent représenter des étapes incontournables à mettre en œuvre pour que les collectivités puissent concrétiser leur ambition d'une transition alimentaire réussie.

a. Définir une ambition claire et stratégique pour une alimentation durable

Pour réussir la transition vers une alimentation durable, les collectivités doivent développer un projet clair et concret, connu et compris de l'ensemble des acteurs impliqués. Cette vision doit être articulée à des niveaux macro et micro, en définissant des objectifs stratégiques et opérationnels précis. Les collectivités doivent profiter de leur positionnement unique pour impulser les changements nécessaires à la transition alimentaire, en intégrant les impacts environnementaux, économiques et sociaux de leurs politiques alimentaires. Il est important que cette vision soit systémique, englobant tous les aspects de l'alimentation durable, de la production à la consommation, incluant la gestion des déchets.

Pour cela, les collectivités doivent mettre en place une fonction de pilotage pour travailler, animer et suivre l'ensemble des actions du projet alimentaire, sachant que ces actions sont souvent transversales aux différentes directions et services. Ce rôle est essentiel pour créer du lien et assurer la cohérence du projet à travers toutes les composantes de l'administration. En outre, un budget financier dédié doit être alloué pour animer ces initiatives, assurant ainsi les liens et le suivi de la transversalité au sein des collectivités. Ce financement est indispensable pour garantir la mise en œuvre efficace et durable des projets alimentaires.

b. Développer une collaboration avec les fournisseurs pour réduire l'empreinte écologique

Les collectivités doivent adopter une approche de partenariat avec les producteurs locaux, en jouant de leur position pour soutenir activement des pratiques agricoles durables. Cela implique de travailler conjointement avec ces producteurs et d'influencer les grossistes pour qu'ils s'alignent sur des normes plus respectueuses de l'environnement, incluant des cahiers des charges favorisant des méthodes de production et de livraison à faible impact écologique.

c. Eduquer et sensibiliser les élèves

Les élèves, en tant que futurs citoyens, doivent être au cœur de cette politique de changement. La collectivité doit se poser la question : veut-elle transformer les habitudes de consommation des jeunes à travers sa politique alimentaire ? Si la réponse est affirmative, cela nécessite des actions éducatives fortes pour sensibiliser les élèves à l'importance de l'alimentation durable. Il est important de leur montrer les bénéfices pour leur santé, pour l'environnement, ainsi que pour la société au sens large, y compris les aspects socio-culturels et socio-économiques. Ces initiatives éducatives doivent inclure des programmes pédagogiques sur la nutrition, des ateliers pratiques de cuisine et des activités de jardinage scolaire. Ces activités permettent aux élèves de comprendre et d'apprécier l'origine et la valeur des aliments qu'ils consomment. En leur fournissant les outils et les connaissances nécessaires, la collectivité peut encourager des choix alimentaires responsables et durables dès le plus jeune âge.

d. Définir et suivre un plan d'actions détaillé avec suivi

Un plan d'actions concret doit être mis en place, incluant des objectifs stratégiques et opérationnels clairement définis. Il doit comprendre des actions spécifiques à court, moyen et long terme pour atteindre les objectifs fixés, comme définir des cibles précises pour l'approvisionnement en produits locaux et biologiques, réduire le gaspillage alimentaire, et promouvoir des menus végétariens.

La mise en œuvre de ces actions doit être suivie et évaluée régulièrement pour assurer leur efficacité, avec des indicateurs de performance pour mesurer les progrès et ajuster les stratégies en conséquence.

2. La nécessaire mise en adéquation des moyens avec les ambitions

Pour garantir le succès de l'approvisionnement en local et la production de plats en interne, il est essentiel d'ajuster les moyens disponibles à l'ambition du projet. Allouer plus de temps pour la production afin de sortir de l'urgence et permettre une préparation des produits sur place de qualité. Disposer du temps nécessaire pour suivre et accompagner ces changements, en revenant aux fondamentaux de la production culinaire et en prenant le temps de bien faire les choses

a. Allouer des moyens humains et matériels complémentaires

Pour accompagner ces changements, les collectivités doivent allouer des moyens financiers et humains adaptés aux ambitions. Si l'objectif est de produire sur place avec des produits frais, locaux et de saison, il est nécessaire d'évaluer la charge de travail supplémentaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur et d'engager de nouvelles compétences.

Une évaluation des besoins en investissements matériels est également nécessaire pour gagner du temps et faciliter le travail des agents en faveur de ces transitions. Cela passe par une politique d'investissements réfléchie et mesurée.

b. Accompagner les changements

Ces mutations impactent les organisations, les activités et les individus. Une part des investissements doit obligatoirement être dédiée spécifiquement à l'accompagnement aux changements pour garantir le succès de la transition de ces mutations. Cette politique d'accompagnement aux changements doit inclure une politique de formation continue, des temps d'échanges et d'accompagnement à tous les niveaux, des actions de communication, ainsi qu'un système d'évaluation et de suivi pour ancrer les changements dans la durée.

3. La communication sur le projet alimentaire

Pour réussir la transition vers une alimentation durable, les collectivités doivent établir et mener une véritable campagne de communication pour informer tous les acteurs de la chaîne alimentaire en interne et en externe de l'organisation. La communication représente une étape importante dans l'accompagnement aux changements et l'acceptabilité des mutations.

a. Développer une communication interne ciblée pour accompagner les agents dans les mutations alimentaires

Sensibiliser les agents sur les impacts positifs des mutations

Il est important de sensibiliser les agents à l'importance de l'approvisionnement local et des produits frais. Cela inclut d'expliquer les avantages pour la santé, l'environnement et la qualité des aliments, tout en mettant en évidence l'impact positif de leur travail sur l'ensemble de la chaîne alimentaire.

- Impact Environnemental : informer sur la participation au développement de filières locales, la réduction de l'empreinte carbone grâce aux circuits courts, et l'amélioration de la qualité des produits alimentaires.
- Impact humain : souligner les bénéfices pour la santé et le bien-être des élèves, l'amélioration de l'éducation au goût et la qualité des repas fabriqués sur place par rapport aux plats transformés.
- Impact économique local : mettre en avant le soutien économique aux exploitants agricoles locaux et à l'économie régionale, ainsi que le soutien aux petites exploitations.

Communiquer sur les changements organisationnels :

Il est essentiel de communiquer clairement la vision des collectivités concernant l'alimentation durable et les objectifs du projet visant à atteindre cette vision. Il faut expliquer aux agents les changements organisationnels et les nouvelles méthodes de travail qui en découlent. Pour ce faire, il est nécessaire d'utiliser des méthodes et des outils pédagogiques adaptés, permettant de transmettre l'information de manière positive et compréhensible pour tous. Cela inclut des sessions de formation, des ateliers pratiques et des supports de communication adaptés pour s'assurer que chaque agent comprend l'importance des changements et comment ceux-ci contribuent à la réalisation des objectifs fixés.

Communiquer en interne auprès des enfants et convives

Il est important de renouveler la manière de communiquer en valorisant les plats, recettes et réalisations des agents. Les menus végétariens doivent être présentés de manière attrayante sans insister sur le terme "végétarien", en variant les jours de leur présentation pour toucher un maximum d'élèves. Il est nécessaire de mener des actions pédagogiques, en lien avec le projet éducatif, pour faciliter l'acceptation des changements. Cela inclut l'utilisation de dispositifs et instances pédagogiques tels que les conseils de vie collégien ou lycéen, les éco-délégués et les commissions restauration des élèves, pendant les temps périscolaires ou extrascolaires. Ces actions permettront d'intégrer les élèves dans le processus et d'assurer une meilleure acceptation des nouvelles pratiques alimentaires. Il faut également outiller les collectivités et établissements scolaires avec des supports ludiques, créer des jeux sur la thématique pour occuper les espaces d'activités scolaires et extrascolaires. Cette approche aidera toute la communauté éducative à s'impliquer dans la transition vers une alimentation durable.

b. Développer la communication externe vers les fournisseurs, parents et citoyens sur le projet alimentaire

Communiquer auprès des fournisseurs : une approche partenariale s'avère essentielle pour améliorer la collaboration avec les fournisseurs. Une pédagogie claire permet de présenter les contraintes spécifiques d'une cuisine collective scolaire, offrant une meilleure compréhension des enjeux. Des informations détaillées sur l'organisation, comparable à celle d'une cuisine centrale, facilitent cette compréhension. La valorisation du projet, de la démarche et des réalisations des agents renforce le soutien des fournisseurs et améliore la collaboration.

Informers les parents : la communication sur les plats proposés doit être adaptée, mettant en avant les réalisations des agents tout en fournissant des informations claires sur le projet alimentaire de la collectivité. Il est important d'expliquer que l'approvisionnement local peut entraîner des variations dans les quantités et la disponibilité des produits, ce qui justifie de ne pas être trop précis dans la présentation des plats, celle-ci devant prendre en compte les saisons et les disponibilités fluctuantes. Pour faire comprendre aux parents l'importance de cette adaptation, il est utile de souligner que les plats peuvent varier d'une cantine à l'autre. Envisager la possibilité de ne pas livrer les mêmes plats dans toutes les cantines permettrait d'ajuster les menus en fonction des produits disponibles localement. Cela pourrait inclure des compositions différentes ou même des plats distincts, favorisant ainsi la flexibilité et la réactivité face aux fluctuations de l'approvisionnement.

Communiquer auprès de l'ensemble des acteurs du territoire et des citoyens : il est important de valoriser le projet, la démarche, l'implication et les réalisations auprès de l'ensemble des acteurs du territoire et des citoyens. En mettant en avant la vitrine du projet, on peut stimuler d'autres dynamiques positives et encourager la réalisation de projets similaires. Cette communication doit montrer l'impact positif et l'exemplarité du projet pour inspirer et mobiliser d'autres initiatives locales en faveur de l'alimentation durable.

4. Accompagner le changement dans les organisations et les pratiques de management

Pour réussir la transition vers une alimentation durable, il est impératif de repenser les organisations et d'adopter de nouvelles pratiques de management.

a. Renforcer l'implication des équipes et l'agilité de l'organisation par un management participatif

Pour répondre aux incertitudes des approvisionnements et promouvoir une organisation du travail plus agile, il est nécessaire d'adopter un management participatif. Cela implique de réduire la structure pyramidale traditionnelle en favorisant une délégation accrue des responsabilités.

Les cuisiniers doivent être activement impliqués dans le processus décisionnel, notamment dans les choix de menus et la création de nouvelles recettes, incluant des recettes étrangères. Leur intégration dans les nouveaux projets de la structure est impérative. Il est essentiel d'écouter et de prendre en compte leurs avis, en adoptant un management plus humain et moins tayloriste. Cela signifie offrir aux cuisiniers la latitude nécessaire pour s'épanouir, évaluer leurs propres pratiques, apporter des améliorations et se sentir véritablement écoutés et valorisés.

Focus "Bonnes pratiques"

La ville de Quetigny a décidé d'organiser les commissions de menus de manière tournante dans les différents restaurants scolaires de la commune. L'objectif est de permettre à chaque équipe du restaurant scolaire accueillant la commission de participer activement. Cela leur donne l'opportunité de mieux comprendre les enjeux, d'exprimer leur point de vue, de faire un retour sur les spécificités de leur établissement, et de contribuer aux décisions prises.

Ce type de management participatif permet de mieux répondre aux défis de l'approvisionnement en produits locaux et de saison, tout en renforçant l'engagement et la motivation des équipes de cuisine.

b. Décloisonner l'organisation pour favoriser les échanges et renforcer les liens entre équipes

Encourager les agents à comprendre les activités et les contraintes de l'ensemble des acteurs de la chaîne est essentiel pour favoriser une collaboration efficace. Il est important de décloisonner les directions, services et sites géographiques pour créer du lien et encourager les échanges et les dynamiques positives. Cela implique de faciliter les rencontres régulières entre les différentes équipes, organiser des ateliers interservices, promouvoir des visites croisées des différents sites pour mieux appréhender les réalités de chaque maillon de la chaîne. Cette approche collaborative permet de renforcer la compréhension mutuelle, d'améliorer la communication et d'optimiser les processus de travail, en intégrant pleinement les perspectives et les compétences de chacun.

c. Accompagner la transition alimentaire par les gestes métiers

Impliquer les agents dans le processus décisionnel est essentiel pour favoriser l'acceptation des nouvelles pratiques, notamment celles liées à la végétalisation des plats et à l'utilisation de produits locaux. Cette transition peut s'appuyer sur la fierté des cuisiniers à retravailler des produits bruts, valorisant ainsi leur savoir-faire et le plaisir de retrouver les gestes traditionnels du métier. En redonnant aux agents le plaisir de cuisiner avec des ingrédients de qualité, on renforce leur engagement et on valorise leur rôle central dans la chaîne alimentaire.

d. Redonner du sens au travail pour motiver et engager les équipes

Pour redonner du sens au travail des agents, il est essentiel de développer une politique RH qui propose une rotation des postes, en particulier pour les tâches les plus difficiles et ingrates. Cela inclut le développement de la polyvalence et le partage d'informations. Les agents doivent avoir l'opportunité de s'impliquer dans des tâches variées pour éviter la monotonie et favoriser un environnement de travail plus dynamique et enrichissant. En redonnant du sens à leur travail et en leur permettant de participer activement aux décisions et aux innovations, la collectivité peut encourager un engagement plus profond et durable de la part de tous les acteurs impliqués. En

valorisant leur travail, leurs réalisations et leur engagement vis-à-vis des enfants et des autres acteurs, on renforce la reconnaissance et la satisfaction professionnelle.

5. La construction d'un plan d'accompagnement des compétences pour réussir la transition alimentaire

Pour réussir la transition vers une alimentation durable, il est essentiel de mettre en place un plan d'accompagnement et de développement des compétences adapté. Ce plan doit inclure des formations continues, des outils pédagogiques, et un suivi régulier, tout en favorisant les échanges entre pairs et en s'adaptant aux contraintes des agents. Il doit être perçu non comme une contrainte, mais comme une opportunité de faciliter les changements et les mutations nécessaires.

a. Développer les compétences des agents via la formation continue

Une politique efficace de montée en compétences doit être mise en place pour soutenir l'approvisionnement local et la végétalisation des plats à chaque étape de la chaîne de valeur. Cette politique doit être perçue comme une opportunité, facilitant les changements et mutations nécessaires. Une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein des collectivités permet d'anticiper les besoins en compétences et de construire des parcours de formation adaptés. Les formations internes doivent être développées en collaboration avec des organismes de formation pour offrir des programmes évolutifs répondant aux besoins spécifiques des agents.

b. Mobiliser des outils pédagogiques pour faciliter l'adoption des nouvelles pratiques

Des outils et des ressources pédagogiques doivent être fournis pour faciliter l'apprentissage et l'adoption des nouvelles compétences. Des supports pratiques, comme des guides, des vidéos de formation et des ateliers interactifs, jouent un rôle essentiel. Les échanges entre pairs sont particulièrement importants dans un milieu professionnel où le corporatisme est prégnant, car ils renforcent cette dynamique. Il est également indispensable de réfléchir à la création de parcours, de formations ou d'outils permettant de surmonter les difficultés liées à la disponibilité des agents pour se libérer de leur service. Des formations en ligne ou des modules flexibles peuvent répondre à cette contrainte.

c. Assurer le suivi et évaluation de l'évolution des compétences

Un suivi régulier des montées en compétences sur le terrain et de la mise en application des nouvelles pratiques est nécessaire. L'évaluation de l'impact des formations et l'ajustement des programmes en fonction des retours d'expérience sont cruciaux. Les managers de proximité doivent également bénéficier de formations spécifiques pour mieux accompagner leurs équipes dans ces transitions.

d. Créer des parcours de formation modulaires pour une montée en compétences durable

Il est nécessaire de repenser la gestion des actions de formation continue pour mieux répondre aux exigences de la transition alimentaire durable. Cette révision s'impose pour s'adapter aux contraintes des agents, notamment en termes de disponibilité, tout en maintenant l'activité économique. Une approche par compétences, centrée sur le développement progressif des savoir-faire indispensables, permettrait de mieux répondre à ces besoins.

Les parcours de formation doivent être structurés en modules capitalisables, permettant une acquisition des compétences à la fois progressive et cumulative. En adoptant cette démarche, les agents pourraient développer les compétences nécessaires à la végétalisation des plats et à l'approvisionnement local de manière plus fluide et flexible.

Enfin, il convient de faire évoluer les pratiques pédagogiques et les outils utilisés. L'intégration de parcours hybrides, combinant des modules en e-learning, des sessions en présentiel et des formations en situation de travail, apporterait aux agents une flexibilité accrue et une adaptation aux réalités du terrain. En structurant les dispositifs de cette manière, les collectivités seraient en mesure d'optimiser la montée en compétences tout en soutenant un environnement de travail plus dynamique et innovant.

6. La revalorisation des métiers de la restauration scolaire et le renforcement des liens école-entreprise

Pour assurer un avenir durable et attractif à la restauration scolaire, il est essentiel de revaloriser ces métiers et de renforcer les liens entre les écoles et les entreprises. Cette démarche passe par la promotion des métiers auprès des jeunes en formation initiale et des publics en formation continue, tout en mettant en avant les avantages du secteur. Par ailleurs, ouvrir les cuisines scolaires aux étudiants et stagiaires permettra de mieux relier la formation théorique et la pratique professionnelle, créant ainsi des opportunités de découverte et d'engagement.

a. Promouvoir les métiers pour attirer de nouveaux talents dans la restauration scolaire

Pour revaloriser la restauration scolaire, il est nécessaire de promouvoir ces métiers auprès des jeunes en formation initiale ainsi que des publics en formation continue. La mise en avant des avantages du secteur, tels que le travail avec des produits frais, locaux et de saison, peut redonner du sens à ce métier. Profiter du retour aux gestes métiers et à la créativité, en montrant que ces pratiques rapprochent des fondamentaux du métier de cuisinier, est essentiel pour attirer de nouveaux talents.

b. Renforcer la relation école-entreprise pour une meilleure collaboration

La relation entre les écoles et les entreprises doit être renforcée pour une meilleure compréhension mutuelle des enjeux, besoins et organisations des acteurs. Cela implique un effort commun pour faire un pas vers l'autre, créant ainsi un environnement de collaboration bénéfique pour les deux parties.

c. Ouvrir les cuisines vers les écoles, étudiants et stagiaires

Les cuisines scolaires doivent s'ouvrir aux écoles et aux établissements de formation, permettant ainsi aux étudiants de découvrir les réalités du métier de cuisinier. Cette démarche inclut l'augmentation des opportunités de stages en cuisine, la réponse aux demandes des établissements scolaires, et le développement de programmes d'alternance au sein des collectivités, afin de renforcer les liens entre la formation théorique et la pratique professionnelle.

Pour créer des liens durables, il est également recommandé d'organiser des visites et des échanges réguliers entre les cuisines et les écoles. Ces interactions permettent aux étudiants de mieux comprendre les exigences du métier, tandis que les professionnels peuvent partager leur passion et leur savoir-faire, inspirant ainsi une nouvelle génération de cuisiniers.

En mettant en œuvre ces préconisations, la collectivité pourra revaloriser la restauration collective et scolaire, attirer de nouveaux talents et assurer un avenir durable et qualitatif pour ce secteur essentiel.

7. L'évolution de l'offre de formation pour une restauration collective durable

a. Faire évoluer les actions de formation continue pour renforcer les compétences clés

Pour améliorer l'offre de formation en restauration collective, il est recommandé d'intégrer des compétences clés qui sont actuellement peu ou pas abordées dans les formations proposées par les organismes de formation continue.

En effet, les actions de formation continue destinées aux collectivités et à leurs agents devraient inclure ou développer davantage les points suivants :

- **Maîtrise des températures et des durées de réchauffage** : un module spécifique sur la gestion des températures et des durées de réchauffage des plats est essentiel pour garantir la qualité des aliments tout au long du processus.
- **Renforcement de la veille sectorielle** : intégrer des modules sur la mise en place d'une veille stratégique, incluant l'observation des pratiques d'autres collectivités, afin de favoriser des collaborations fructueuses et d'enrichir les stratégies locales.
- **Anticipation des évolutions des compétences** : les programmes doivent intégrer des approches pour anticiper les besoins futurs en compétences, notamment la capacité à diagnostiquer les besoins en ressources humaines, matérielles et financières, ainsi qu'à élaborer et gérer des budgets adaptés.

Par ailleurs, les compétences transversales telles que la **collaboration**, la **résolution de conflits**, la **créativité culinaire et l'innovation** doivent être renforcées. Cela permettrait aux professionnels de proposer des recettes variées malgré des contraintes liées aux produits saisonniers.

L'accompagnement du changement et la gestion des relations humaines doivent également figurer parmi les priorités. Des stratégies de communication efficaces et des méthodes collaboratives pour intégrer les agents dans la conception de solutions innovantes sont indispensables.

En développant ces compétences, les programmes de formation seront mieux adaptés pour préparer les professionnels à relever ces défis complexes et à promouvoir des pratiques durables en restauration collective

a. Faire évoluer les diplômes et titres en cuisine pour intégrer les compétences émergentes

Notre équipe-projet s'est entretenue avec les responsables académiques Education Nationale de l'académie de Besançon, il apparaît que des mutations dans les formations en cuisine sont en cours. Les CAP Cuisine sont réformés pour la rentrée 2024 et intègrent de nouvelles compétences.

Une réforme similaire pour le Bac Pro est attendue. Concernant le BTS, des évolutions sont également envisagées. Il est donc primordial de suivre cette tendance pour développer les compétences nécessaires, bien que le processus puisse sembler lent.

Dans le cadre de nos travaux sur les compétences clés nécessaires pour soutenir la végétalisation des menus et l'approvisionnement en produits locaux, nous avons entrepris d'analyser les référentiels de compétences des formations diplômantes et professionnalisantes en Bourgogne-Franche-Comté.

L'objectif était d'évaluer dans quelle mesure ces compétences sont abordées pour les métiers de cuisinier et de chef de cuisine. Les formations analysées incluent : CAP Cuisine, Titre Professionnel Cuisinier, Bac Pro Cuisine, BP Arts de la Cuisine, CS Restauration Collective, CAP Production et Service, Bac Techno STHR (Sciences et Technologies de l'Hôtellerie et de la Restauration), BTS Management en Hôtellerie, TP Agent de Restauration, et RNCP Cuisinier en Restauration Collective. Il est important de noter que cette analyse repose exclusivement sur les référentiels et documents nationaux de ces formations.

Focus "Bonnes pratiques"

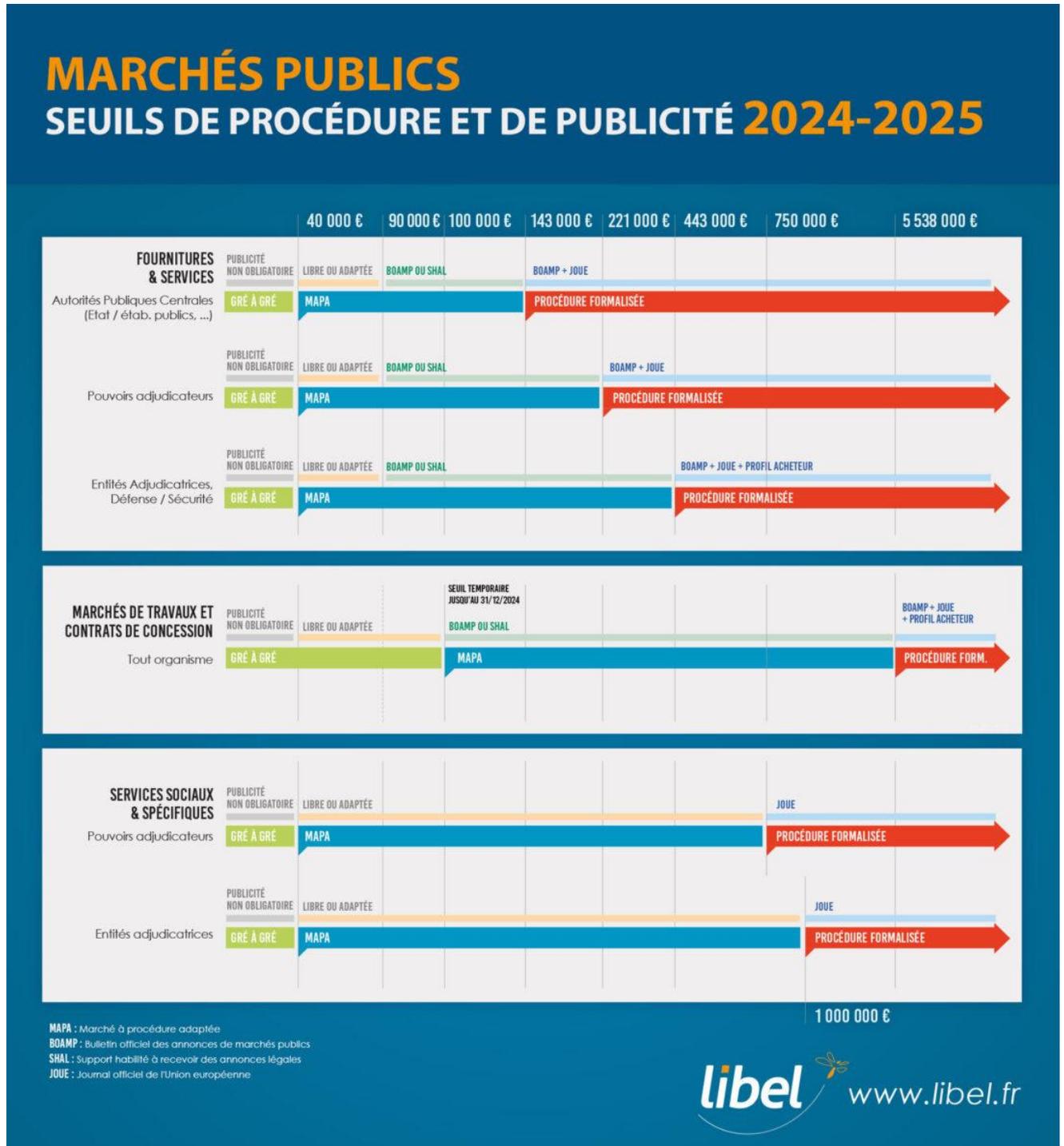
Au cours de notre analyse de l'offre de formation, nous avons identifié une formation spécifique qui a particulièrement retenu notre attention : le Titre Professionnel "Cuisinier du Terroir" (RNCP38821). Cette formation est "privée", elle est proposée par le centre de formation AFRAT à Autrans-Méaudre-en-Vercors. Nous avons examiné son référentiel de compétences à la lumière des objectifs clés pour la végétalisation des menus et l'approvisionnement en produits locaux, et l'avons comparée aux formations disponibles en Bourgogne-Franche-Comté. Cette formation répondait à la quasi-totalité de nos critères, obtenant un score de 18,75/20 sur notre échelle de notation.

a. Accompagner les enseignants et formateurs pour transformer les pratiques et la culture professionnelle

Les enseignants et formateurs doivent être équipés pour développer toutes les compétences mentionnées. Il est nécessaire qu'ils soient formés et dotés de ressources pédagogiques adéquates, et qu'ils soient accompagnés dans le processus de changement. Il est primordial de transformer la culture et les représentations concernant la place de la viande dans l'alimentation et le patrimoine gastronomique. Il faut également changer les rapports et les relations de travail en favorisant une plus grande autonomie, agilité et participation des cuisiniers. Le travail collaboratif doit être privilégié, réduisant l'approche descendante traditionnelle. Toute une culture professionnelle doit évoluer pour répondre aux enjeux actuels et futurs de l'alimentation durable, rendant ainsi les formations plus pertinentes et alignées avec les exigences contemporaines

VI. ANNEXES

Annexe 1 – Les seuils de procédure des marchés publics



Seuils de Procédure et Publicité des Appels d'Offres (Source : libel.fr)

Annexe 2 - Les diplômes du Ministère de l'Éducation Nationale en restauration scolaire par département

Départements	Formations	Établissements
Côte-d'Or	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée polyvalent Le Castel - Dijon
Côte-d'Or	CAP Cuisine	Lycée polyvalent Le Castel – Dijon Lycée polyvalent Anna Judic – Semur en Auxois École des Métiers - Longvic
Côte-d'Or	Bac Pro Cuisine	Lycée polyvalent Le Castel – Dijon Lycée Saint-Bénigne - Dijon Lycée polyvalent Anna Judic – Semur en Auxois École des Métiers - Longvic
Côte-d'Or	Bac Techno STHR	Lycée polyvalent Le Castel – Dijon Lycée Saint-Bénigne - Dijon
Côte-d'Or	BP Arts de la Cuisine	École des Métiers - Longvic
Côte-d'Or	BTS Management en Hôtellerie-Restaurations	Lycée polyvalent Le Castel – Dijon CFA Saint-Benigne - Dijon
Haute-Saône	CAP Cuisine	Lycée professionnel Pontarcher – Vesoul CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Vesoul
Haute-Saône	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée Lumière – Luxeuil-les-bains CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Vesoul
Haute-Saône	Bac Pro Cuisine	Lycée professionnel Pontarcher – Vesoul Lycée Lumière – Luxeuil-les-bains
Haute-Saône	BP Arts de la Cuisine	CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Vesoul
Haute-Saône	BTS Management en Hôtellerie-Restaurations	Lycée professionnel Pontarcher – Vesoul CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Vesoul
Jura	CAP Cuisine	Lycée Hyacinthe Friant – Poligny CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Gevingey

Départements	Formations	Établissements
Jura	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée polyvalent Pré Saint Sauveur - Saint-Claude Lycée professionnel Jacques Prévert - Dole CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat – Gevingey Lycée polyvalent Pré Saint Sauveur - Saint-Claude EREA La Moraine - Crotenay
Jura	Bac Pro Cuisine	Lycée Hyacinthe Friant - Poligny
Jura	Bac Techno STHR	Lycée Hyacinthe Friant - Poligny
Jura	BP Arts de la Cuisine	CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat - Gevingey
Jura	BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Lycée Hyacinthe Friant - Poligny
Saône-et-Loire	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée Alexandre Dumaine – Mâcon Lycée polyvalent Henri Vincenot - Louhans
Saône-et-Loire	CAP Cuisine	CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat – Gevingey Lycée polyvalent du Sacré-Cœur - Paray-le-Monial Lycée Alexandre Dumaine – Mâcon Dumaine - Macon
Saône-et-Loire	Bac Pro Cuisine	CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat – Gevingey Lycée polyvalent du Sacré-Cœur - Paray-le-Monial Lycée Alexandre Dumaine – Mâcon
Saône-et-Loire	BP Arts de la Cuisine	CFA de la Chambre des métiers et de l'Artisanat – Gevingey
Doubs	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée polyvalent Lumière – Besançon CFA du pays de Montbéliard - Béthoncourt
Doubs	CAP Cuisine	GRETA - CFA du Doubs-Besançon Lycée professionnel Condé-Besançon CFA Hilaire de Chardonnet-Besançon CFA du pays de Montbéliard-Béthoncourt Lycée professionnel Toussaint Louverture-Pontarlier MFR d'Orchamps-Vennes - Orchamps-Vennes Lycée professionnel Nelson Mandela - Audincourt

Départements	Formations	Établissements
Doubs	Bac Pro Cuisine	Lycée professionnel Condé – Besançon Lycée professionnel Nelson Mandela – Audincourt Lycée professionnel Toussaint Louverture - Pontarlier
Doubs	BP Arts de la Cuisine	CFA Hilaire de Chardonnet - Besançon
Nièvre	CAP Cuisine	Lycée François Mitterrand - Château-Chinon Lycée polyvalent Pierre Gilles de Gennes - Cosne-Cours-sur-Loire Campus Métiers - Marzy
Nièvre	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée Jean Rostand – Nevers Campus Métiers - Marzy
Nièvre	Bac Pro Cuisine	Lycée François Mitterrand - Château-Chinon Lycée polyvalent Pierre Gilles de Gennes - Cosne-Cours-sur-Loire
Nièvre	BP Arts de la Cuisine	Campus Métiers - Marzy
Yonne	CAP Cuisine	Lycée professionnel Vauban – Auxerre
Yonne	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée professionnel Vauban – Auxerre Lycée polyvalent privé Saint-Étienne - Sens
Yonne	Bac Pro Cuisine	Lycée professionnel Vauban – Auxerre
Yonne	BP Arts de la Cuisine	CFA Interprofessionnel de l'Yonne - Auxerre
Yonne	Bac Techno STHR	Lycée professionnel Vauban – Auxerre
Yonne	BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Lycée professionnel Vauban – Auxerre CFA Interprofessionnel de l'Yonne - Auxerre
Territoire de Belfort	CAP cuisine	CFA municipal de Belfort - Belfort
Territoire de Belfort	CAP Production et Service en Restaurations	Lycée professionnel Jules Ferry - Delle
Territoire de Belfort	Bac Pro Cuisine	CFA municipal de Belfort - Belfort
Territoire de Belfort	BP Arts de la Cuisine	CFA municipal de Belfort - Belfort

Annexe 3 - Liste des personnes interviewées

Management de politique publique	
A. WAKRIM	Directeur du Pôle Actions éducatives
A. DROCOURT	Responsable du Service Affaires Scolaires
D. COUPE	Technicien Restauration
D. GRALL	Directeur Patrimoine et restauration
E. RENAUD	Responsable cuisine centrale
J.M. GRENIER	Responsable cuisine centrale
P. MAHY	Responsable service action éducative
S. PAGAND	Responsable du service Enfance-Jeunesse
V. YAP	Chef de service restauration et vie lycéenne à la direction des lycées

Marché Publics - Achats	
H. JAKIMOW	Service stratégie achat
L. GUITARD	Assistante Achat - Service stratégie achat
M. TANGUY	Superviseur contrats à la commande publique
N. PATRUX	Gestion de achats
P. PETITJEAN	Rédacteur contrat à la commande publique

Légumerie	
S. LAZZER	Directeur Légumerie

Gestion de cuisine Centrale	
O. ROL	Gestionnaire Administrative de cuisine centrale
D. GUIGNARD	Planification et passation des commandes
L. DUDRAGNE	Chef de production de la cuisine centrale

Production - Cuisine	
A. DUVINAGE	Cuisinier
A. MARZO	Chef de cuisine
C. DELION	Cheffe de secteur Chaud et froid
JC LAURENS	Cuisinier
M. CHARAOUI	Chef de cuisine
M. MAXEL	Cuisinière
PA GILLARD	Cuisinier préparations froides et chaudes
V. SUBIGER	Cheffe de cuisine

Diététique

S. LARDERET	Diététicienne de restauration
M. MIMOUNI	Diététicienne de restauration / Responsable Qualité

Gestionnaire d'établissement secondaire

P. JAILLET	Adjointe-gestionnaire
S. FAUST- PERRACHON	Gestionnaire du collège

Restaurant satellite

K. SAID	Responsable de Restauration scolaire
M. GUYOT	Responsable technique des quartiers
Murielle..	Responsable technique des quartiers
M. CHAT	Responsable technique de Groupe Scolaire

Animation

M. BROUX	Référent animateur maternel
M. EL OUAHIDI	Référent animateur élémentaire

Formation-Recherche

H. GERARD-SIMONIN	Maître de conférences en sciences de l'alimentation
L. ARRAZAT	Doctorante
V. COUPRIAUX	Inspectrice de l'Education Nationale
H. TOURNIER	Chargé de mission

VII. BIBLIOGRAPHIE

Articles en ligne

- [Le goût amer de notre régime alimentaire](#), WWF France
- [Urgence climatique : Le GIEC place l'alimentation au cœur des enjeux de transition écologique](#), Millénaire3
- [L'urgence des systèmes alimentaires territorialisés](#), INRAE
- [Alimentation de proximité et durabilité des systèmes alimentaires](#), INRAE -
- Programme National de l'Alimentation et de la Nutrition, Réseau National Alimentation - [lien vers la publication](#)
- Reterritorialiser les filières via les ateliers de transformation collectifs, Chaire Unesco
- [Les projets alimentaires territoriaux \(PAT\) : un moyen de résilience face à la crise sanitaire](#), Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
- [Programme National pour l'Alimentation 2019-2023](#), Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
- [Loi du 22 août 2021 Climat et Résilience](#), Vie Publique
- [Loi anti-gaspillage et économie circulaire](#), Economie Gouv -

Thèses, rapports et études

- [Viande : Manger moins, manger mieux](#), WWF France, WWF
- [Chiffres et Infos Clés](#), Association Végétarienne de France, Végétarisme.fr
- [L'approvisionnement durable de la restauration collective : un défi pour le système alimentaire territorialisé rennais et la collectivité](#), Nathalie Cayla
- [Éducation alimentaire de la jeunesse](#), Sabine Carotti, Monique Dupuis, Marie-Anne Richard, Philippe Sultan, Inspection Générale de l'Éducation Nationale
- Approche organisationnelle des enjeux de gouvernance autour d'un dispositif d'éducation coordonnée, rapport de stage de Basile Verdeau (étudiant AgroParisTech), stage effectué à l'INRAE.
- [Les enjeux de la restauration collective en milieu scolaire](#), Conseil National de l'Alimentation (CNA), CNA –
- [Transition vers une restauration scolaire plus durable, évaluation et mise en place d'actions : le cas de la ville de Dijon](#) Thèse de Justine Dahmani, INRAE
- Durabilité de l'offre en restauration collective universitaire : évaluation qualitative des freins et leviers, Raphael Tricot (étudiant AgroParisTech), stage effectué à l'INRAE.
- [Freins et leviers pour une restauration collective scolaire plus durable](#), ADEME

VIII. GLOSSAIRE

- **Agriculture biologique (AB)** : mode de production agricole sans utilisation de pesticides chimiques, d'engrais de synthèse ou d'organismes génétiquement modifiés, favorisant la biodiversité et le bien-être animal
- **Alimentation durable** : pratiques alimentaires visant à protéger l'environnement, promouvoir la santé humaine et favoriser l'équité sociale, tout en soutenant l'économie locale
- **AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne)** : partenariat entre des agriculteurs et des consommateurs où les consommateurs s'engagent à acheter régulièrement les produits directement aux agriculteurs locaux
- **Approvisionnement local** : processus d'achat de produits alimentaires auprès de producteurs situés à proximité géographique pour réduire les émissions de transport et soutenir l'économie locale
- **Biocontrôle** : utilisation de mécanismes naturels pour lutter contre les ravageurs dans l'agriculture, comme les prédateurs naturels ou les agents pathogènes spécifiques
- **Cantine scolaire** : service de restauration dans les établissements scolaires, où les élèves prennent leurs repas pendant la journée
- **Circuit court alimentaire** : chaîne de distribution alimentaire réduisant le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur, favorisant des échanges directs
- **Commande publique** : processus d'achat de biens et services par les autorités publiques, y compris la restauration scolaire, conformément à des règles strictes pour garantir la transparence et la concurrence
- **Conseil de vie collégienne et conseil de vie lycéenne (CVC - CVL)** : instances de représentation des élèves dans les collèges et lycées, permettant aux collégiens et lycéens de participer à la vie de leur établissement et de donner leur avis sur divers sujets, y compris les projets pédagogiques et les initiatives alimentaires
- **Cuisine centrale** : installation où les repas sont préparés en grande quantité pour être ensuite distribués dans différents établissements, comme des écoles ou des hôpitaux
- **Cuisine satellite** : cuisine qui reçoit les repas préparés dans une cuisine centrale pour les réchauffer et les servir, sans préparation sur place
- **Économie circulaire** : modèle économique qui vise à minimiser le gaspillage en réutilisant, recyclant et valorisant les ressources existantes pour prolonger leur durée de vie

- **Économie locale** : activités économiques au sein d'une zone géographique spécifique, favorisées par l'achat de produits locaux et la relocalisation de la production
- **Egalim** : loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, visant à promouvoir une alimentation durable et locale, notamment dans la restauration collective, et à améliorer les conditions économiques des producteurs
- **Gaz à effet de serre (GES)** : gaz comme le dioxyde de carbone (CO₂) et le méthane (CH₄) qui contribuent au réchauffement climatique. Les émissions de GES sont une considération clé dans les politiques de transition vers des pratiques alimentaires durables, notamment en lien avec la réduction de la consommation de viande et l'approvisionnement local
- **GEM-RCN** : groupe d'Étude des Marchés de Restauration Collective et Nutrition, organisme chargé de définir les recommandations nutritionnelles pour les repas servis dans la restauration collective
- **Gestion concédée** : mode de gestion où une collectivité délègue la responsabilité de la restauration scolaire à un prestataire externe, public ou privé
- **Gestion directe** : mode de gestion où la collectivité ou l'établissement scolaire gère directement la restauration scolaire, en embauchant le personnel et en supervisant l'ensemble des opérations
- **Gestion mixte** : combinaison de gestion directe et de gestion concédée, permettant une flexibilité dans l'organisation des services de restauration scolaire
- **HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)** : système de gestion de la sécurité alimentaire basé sur l'identification, l'évaluation et le contrôle des dangers biologiques, chimiques et physiques. Ce système est appliqué dans la restauration collective pour garantir la sécurité des aliments tout au long de la chaîne de production
- **Locavorisme** : pratique consistant à consommer des aliments produits localement, réduisant ainsi l'empreinte carbone et soutenant l'économie locale
- **Loi anti-gaspillage** : législation visant à réduire le gaspillage alimentaire en imposant des mesures de prévention, de réutilisation et de recyclage des ressources alimentaires
- **MAPA (Marché à Procédure Adaptée)** : type de marché public pour lequel les modalités de passation sont simplifiées, permettant plus de souplesse dans le choix des fournisseurs pour des achats de faible montant
- **Marché de gré à gré** : contrat conclu directement entre l'administration et un fournisseur, sans appel d'offres, souvent utilisé pour des contrats de faible montant ou dans des situations spécifiques
- **Marché public** : contrat conclu entre une administration publique (comme une collectivité locale) et un prestataire, pour la réalisation de travaux, la fourniture de biens ou la prestation de services, selon des procédures encadrées par la loi

- **Nutrition** : science qui étudie les nutriments présents dans les aliments et comment ils sont ingérés, absorbés, et utilisés par le corps humain pour son bon fonctionnement
- **Plan Alimentaire Territorial (PAT)** : initiative locale visant à structurer et développer un système alimentaire durable en impliquant les producteurs, distributeurs, consommateurs et collectivités locales
- **Politique publique** : ensemble de décisions et d'actions prises par les autorités publiques pour résoudre des problèmes de société, incluant les initiatives dans la restauration scolaire
- ****Relocalisation**** : processus consistant à rapprocher la production de biens, notamment alimentaires, de leur lieu de consommation pour réduire les distances de transport et soutenir l'économie locale
- **Restauration collective** : secteur de la restauration qui prépare des repas en grande quantité pour des groupes spécifiques, comme les écoles, les hôpitaux ou les entreprises
- **Restauration scolaire** : service de restauration proposé dans les écoles pour fournir des repas aux élèves pendant la journée scolaire
- **Résilience alimentaire** : capacité d'un système alimentaire à résister et à s'adapter aux chocs économiques, climatiques ou sociaux pour garantir un approvisionnement durable
- **Système alimentaire territorial** : réseau d'activités et de personnes impliquées dans la production, transformation, distribution, consommation et gestion des déchets alimentaires dans une région spécifique
- **Transition agroécologique** : processus de transformation des pratiques agricoles pour qu'elles soient plus respectueuses de l'environnement, socialement équitables et économiquement viables
- **Transition alimentaire** : changement vers des systèmes alimentaires plus durables, incluant la production, la distribution, la consommation et la gestion des ressources alimentaires
- **Turnover** : taux de rotation du personnel dans une organisation, indiquant la fréquence à laquelle les employés quittent et sont remplacés
- **Valorisation des compétences** : processus visant à reconnaître, développer et utiliser au mieux les compétences des travailleurs pour améliorer leur performance et leur satisfaction
- **Végétalisation des menus** : augmentation de la proportion d'aliments d'origine végétale dans les repas, souvent pour des raisons de santé, environnementales ou éthiques
- **Viande rouge** : viande provenant de mammifères comme le bœuf ou le porc, dont la consommation est souvent limitée pour des raisons de santé et d'impact environnemental

- **Zéro déchet** : mouvement visant à réduire au maximum la production de déchets par une meilleure gestion des ressources, incluant le recyclage, la réutilisation et la réduction à la source
- **Zéro kilomètre (0 km)** : concept alimentaire où les produits sont produits très près du lieu de consommation, souvent à moins de 100 km, pour minimiser l'impact environnemental.