LA CANTINE PAR LE MENU

LES COULISSES DE LA RESTAURATION COLLECTIVE



Édité par
le Syndicat National
de la Restauration Collective

LA CANTINE PAR LE MENU

LES COULISSES
DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

Édité par
le Syndicat National de la Restauration Collective

© SNRC
2019
9 rue de la Trémoille - 75008 Paris
Tél : 01 56 62 16 16
info@snrc.fr
www.snrc.fr

TABLE

Le mot du Président 7

Introduction 9

LA RESTAURATION COLLECTIVE SOUS CONTRAT

Chapitre 1 : Son modèle économique 16

I Garantir un menu de qualité : le changement de paradigme 16

Chapitre 2 : Son cadre réglementaire et législatif 22

I Un peu d'histoire : les bases de la réglementation 22

II La question problématique de la TVA 27

III Le contrat : un élément clé 34

IV Un problème récent : la « sur-législation » 36

V Les difficultés d'application des normes d'hygiène et de sécurité 38

Chapitre 3 : Sa contribution économique et sociale 41

I Sa place dans l'économie française 41

II L'importance de la formation professionnelle 47

III Un univers riche en opportunités verticales 50

IV Maintien de la logistique et gestion des volumes 53

V Diminution des coûts, garantie locale et bio : comment on fait ? 56

Chapitre 4 : Les nouveaux défis d'un secteur en mutation **68**

I Le challenge du bio et du durable 69
II La démarche RSE en restauration collective 73
III La lutte contre le gaspillage et les déchets 76
IV La contribution à l'éducation 84

LES GRANDS SECTEURS D'INTERVENTION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE SOUS CONTRAT

Chapitre 1 : Dans l'entreprise **90**

Chapitre 2 : Dans l'enseignement **97**

Chapitre 3 : La santé et le médico-social **103**

I Dans les hôpitaux et cliniques 104
II Dans le médico-social 105

Chapitre 4 : Le secteur institutionnel **112**

I Les armées 113
II Le monde carcéral 114

Postface **118**

Sources principales **122**

Remerciements **123**

LE MOT DU PRÉSIDENT

Jamais nos choix alimentaires n'auront autant impacté le développement socio-économique des territoires, la santé de nos convives et notre environnement.

Notre métier, en qualité de restaurateurs est de nourrir les Français.

Nous le faisons au quotidien, avec passion, en lien avec toutes les filières d'approvisionnement, en lien avec tous les secteurs d'activité de notre pays, par les liens contractuels que nous avons noués avec nos clients - entreprises, administrations, professionnels de la santé et de l'éducation et de la formation.

Aujourd'hui notre métier occupe une place centrale dans la vie des Français. La manière dont nous restaurons est un vrai choix politique au sens le plus noble qui soit. C'est immensément engageant.

Sur le terrain de l'assiette, nous avons la formidable opportunité de traduire à l'échelle locale des choix collectifs et globaux majeurs.

Nous repensons nos façons de produire, de consommer, de servir pour relever le défi économique d'une nouvelle création de valeur, de son partage, et le défi social en donnant accès à une alimentation de qualité qui est assurément un enjeu de justice sociale.

Sur le terrain de l'emploi, nous avons un rôle central de formation, d'accès à l'emploi et d'accompagnement de nos

100 000 salariés qui sont le reflet de la diversité de la société française, eux-mêmes au service quotidien de 4 millions de nos compatriotes.

Les économies de proximité et la mobilisation du capital humain sont l'articulation d'un nouveau mode de développement économique territorial durable. L'alimentation, et donc de fait la restauration, est à la confluence de toutes ces dimensions. Nos choix doivent être conscients qu'une alimentation de qualité à un prix, un juste prix. Ce juste prix c'est celui qui permet à l'opérateur de disposer de conditions favorables pour investir, innover et donner le meilleur de lui-même.

Philippe Pont-Nourat, Président du SNRC

INTRODUCTION

Il faut imaginer le coeur de la Bretagne. Un méchant hiver en pleine crise économique, au milieu du XIX^{e} siècle. Des cohortes d'enfants affamés errent dans les rues de Lannion, au grand dam de son maire, Émile Depasse, qui tente de proposer des solutions. Plutôt que de distribuer des fonds ou un bol de soupe anecdotique aux passants, il met en place une structure d'accueil pour ces pauvres dénutris : il mise sur l'enseignement pour les sortir de la misère. Bien sûr, pour que les parents acceptent d'y envoyer leurs enfants, il a l'idée centrale d'y faire servir deux repas par jour. C'est ainsi que se développe une toute nouvelle école populaire, fondée sur… sa cantine.

Le maire passe alors un accord avec les agriculteurs de la région, auprès de qui il commande à l'avance les quantités nécessaires à l'alimentation de tous ces petits estomacs à l'année et à un prix fixe (donc stable).

Voilà comment naquit la cantine scolaire, qui garantit encore aujourd'hui - au bon vouloir des politiques locales - une alimentation quotidienne, accessible aux enfants de familles qui en font la demande. Voilà qui fixe aussi l'un des principes-clés de la restauration collective : l'accès à un repas pour tous, même les plus démunis, **grâce à un système de prix social, maintenu volontairement très bas**. Au fil des années, il a fallu installer un modèle fiscal bien particulier pour qu'il demeure possible d'offrir des repas complets à tous, à un prix très inférieur à leur véritable coût.

Un autre pilier de la restauration collective est apparu plus tard dans les grandes entreprises françaises, c'est celui

du **temps de pause et d'un moment de partage**. Cette réunion collective autour d'une table (telle qu'elle pouvait déjà exister dans les institutions religieuses notamment) a tout d'une avancée sociale révolutionnaire en France. De la première salle mise à disposition de ses employés par la Banque de France en 1866 à l'ambiance futuriste du siège de Carrefour France où les convives ont le choix entre plats sous cloche et stand de hot dog haute qualité dans le plus pur style new-yorkais, le voyage a été long vers le bien-être alimentaire en entreprise.

En effet, l'ouvrier qui était, à la fin du XIX^{e} siècle, invité à rentrer chez lui (au mieux), sinon à engloutir dans un coin de l'usine et à toute vitesse une gamelle préparée par sa femme, ne pouvait considérer le moment du repas que comme une nécessité, une obligation sans plaisir et qui lui permette de tenir sa journée. Il a fallu nombre d'initiatives individuelles pour que la pause déjeuner soit reconnue comme vitale, puis que soit ouverte une salle de restaurant dans les entreprises.

Il y a encore tout juste cent ans, la cantine d'entreprise n'existait donc quasiment nulle part. Au mieux, le décret du 10 juillet 1913 sur les mesures générales de protection et de salubrité dans les établissements professionnels s'est assuré qu'on offre bien à tout salarié une salle de repas pour qu'il pose sa gamelle sur une table propre, et pas entre deux machines.

Aujourd'hui, le changement est radical. 7,4 milliards de repas français sont pris hors domicile, dont 50 % en restauration collective... Alors il ne s'agit plus pour l'entreprise de verser un bol de soupe comme « une ration nécessaire » à son salarié. Bien au contraire, l'offre de restauration d'une société fait désormais partie intégrante de sa politique de bien-être, elle est parfois un argument privilégié pour séduire de futurs collaborateurs.

Il semble ainsi naturel à chacun de trouver sur son lieu de travail un restaurant où l'on peut choisir son plat, son entrée et son dessert. Où l'on mange pour le plaisir autant - voire plus - que par nécessité, avec une variété inédite de possibles : plats traditionnels ou locaux, buffets vegan, pâtisseries de chefs, cuisines du monde, recettes gourmandes et produits bio… Une offre qui s'adapte aux nouveaux modes de consommation des Français comme aux rythmes de travail ainsi qu'à leurs choix actuels de bonnes pratiques alimentaires, pour un prix qui n'a rien à voir avec celui rencontré dans un restaurant commercial.

En quelques générations, la restauration collective s'est ancrée dans les mentalités. Il existe un véritable attachement populaire au restaurant collectif, public ou non. Du souvenir d'enfance des repas à l'école avec les cantinières généreuses et les verres Duralex qui prédisent notre âge jusqu'aux déjeuners animés entre collègues, ces restaurants font partie de nos vies.

Ils sont si bien intégrés dans notre quotidien qu'on en oublie en réalité les paradoxes sur lesquels ils sont bâtis : servir 3,7 milliards de repas équilibrés par an dans une gamme de prix bas, et où le client n'est pas le consommateur final. Tout en proposant un éventail alimentaire riche, varié et équilibré, qui doit être renouvelé tous les jours de l'année (ce qui suppose une logistique énorme et un vaste maillage de fournisseurs à travers le territoire). En effet, à l'inverse d'un restaurant commercial classique qui n'a besoin de changer que le plat du jour sur sa carte, une cantine, un restaurant d'entreprise, d'hôpital, de prison ou de maison de retraite doit pouvoir présenter un menu varié avec des plats différents chaque jour. Si un restaurant commercial peut inscrire le même steak-frites sur sa carte aussi longtemps qu'il le souhaite, un restaurant d'entreprise, une cantine scolaire

ou d'hôpital doit, à l'inverse, proposer un panel riche de nouveaux plats renouvelé au quotidien et toute l'année.

Considérant sa mission sociale et de santé publique, la restauration collective a longtemps bénéficié d'un modèle économique spécifique. En manoeuvrant entre ses frais de personnel et les coûts d'achats alimentaires, elle a pu maintenir ses prix raisonnablement bas grâce à un système de subvention par l'établissement (prise en charge partielle ou totale dans les secteurs de la santé, du social et du médico-social) et grâce à une TVA allégée par rapport aux restaurants commerciaux. Elle a pu ainsi établir et entretenir une très longue chaîne d'intermédiaires (fournisseurs, producteurs, agriculteurs…) en respectant chaque acteur de chaque filière impliquée dans le processus de création de ces repas « sociaux ».

Or, ce privilège lui a été retiré en 2012, et sa TVA réindexée sur celle de la restauration commerciale. Le cadre législatif se resserre autour du secteur de la restauration collective, qui devient aujourd'hui un enjeu majeur des politiques locales.

Cet enjeu pèse particulièrement sur la restauration collective dite concédée. Soit un prestataire externe qui assure la préparation et le service des repas selon un mode de fonctionnement défini par un certain type de contrat. Dans ce contrat s'établit un cahier des charges auquel devra se conformer le prestataire (l'entreprise de restauration collective). Ces cahiers des charges sont aujourd'hui aussi précis qu'exigeants, car devant répondre à des normes de plus en plus pointues.

Dans le cadre des collectivités publiques, la restauration collective peut être confiée à un délégataire par le biais de marchés publics ou d'une délégation de service public (DSP). On parle de restauration collective concédée lorsque le

prestataire n'a pas seulement des installations à disposition (contrat d'affermage) mais doit se charger d'une partie ou de toute la réalisation du service.

Les cantines scolaires sont aujourd'hui le principal fixateur des questionnements politiques, dépendant des collectivités territoriales et des maires de communes. La restauration n'est pas obligatoire à l'école, mais elle participe d'un enjeu de santé publique et dépend encore de la décision du maire de proposer ou non cette offre de services aux familles de sa commune. Le prix fixé, les moyens d'exécution, l'existence d'une cuisine sur place ou la conception en cuisine centrale, délégation de service public ou régie... Tout cela relève de choix politiques et économiques, eux-mêmes influencés par de nouvelles attentes sociétales notamment en matière de nutrition chez les enfants.

On attend toujours plus de la restauration collective. Qualité, hygiène, santé, traçabilité, prix réduit, approvisionnement local et responsable… Et il se pose maintenant la question des moyens qui sont alloués au secteur pour lui permettre de remplir toutes ces conditions sans léser aucun acteur des filières de l'amont à l'aval.

Au-delà de cette lutte constante pour parvenir à se maintenir à la hauteur des exigences qui l'étranglent, la restauration collective s'efforce aussi de relever les nouveaux défis du monde moderne. Les questions du bio et d'une agriculture locale, raisonnée et responsable se posent. La problématique de la santé est elle aussi essentielle dans sa mission, et les sociétés de restauration collective font preuve d'une remise en question permanente de leur production pour se rapprocher chaque jour un peu plus d'une alimentation qui nourrit et qui prend soin de l'environnement comme de la santé, en plus de la dimension évidente de plaisir.

La restauration collective remplit enfin une mission éducative capitale. Il arrive encore trop souvent que certains de ses convives prennent à la cantine le seul repas équilibré de leur journée. En servant 10 millions de repas complets par jour (les adhérents du SNRC fournissent 87 % des repas pris hors foyer en restauration collective concédée), elle est un acteur essentiel de l'alimentation des Français. C'est donc à son contact que se fait une grande partie de l'éducation nutritionnelle.

L'éducation va même plus loin, et certaines entreprises prennent très à coeur la transmission d'un message fort, celui des problématiques environnementales qui jalonnent tout le parcours de la fourche à la fourchette. Il s'agit d'informer et de sensibiliser à tous les niveaux de cette grande chaîne alimentaire, sur les questions de production responsable et d'avenir.

C'est en conscience de cet ensemble de valeurs qu'est né, en 1983, le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC). Il regroupe actuellement 41 sociétés de toutes tailles et participe activement aux groupes de travail sur l'alimentation, la nutrition et la santé, aux côtés des pouvoirs publics. Et c'est pour continuer à les défendre décemment que le SNRC appelle aujourd'hui à une juste réévaluation de la réglementation pour laisser suffisamment de place à l'innovation.

LA RESTAURATION COLLECTIVE SOUS CONTRAT

Ce système de restauration représente un modèle économique à part entière, dans lequel la société de restauration collective (SRC) apporte un savoir-faire et une capacité de mutualisation et d'expériences croisées.

L'entreprise de restauration collective fait aussi face à une dualité inédite qui n'existe pas en restauration commerciale : son client n'est pas le consommateur final mais une entreprise ou la collectivité elle-même. Aussi, elle doit répondre au cahier des charges établi avec son client et lui fournir un service de qualité, tout en apportant aux convives un repas quotidien complet à la fois appétissant, nutritif et équilibré, passé par la moulinette de centaines de normes d'hygiène.

CHAPITRE 1

SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

La restauration collective concédée dépasse aujourd'hui largement les frontières de la cantine. Elle réunit chaque jour des milliers de consommateurs autour d'une assiette d'un côté, et elle met en branle de l'autre une vaste chaîne d'approvisionnement qui touche à tout un réseau de production.

Par son ampleur, la restauration collective est un important levier des politiques publiques et elle contribue dans le même temps à la vitalité des filières alimentaires et agroalimentaires du territoire français.

Pour comprendre comment fonctionne la restauration collective, il ne suffit donc pas d'observer le plateau garni du self. Il faut en réalité remonter bien plus en amont et se pencher sur la fourche qui donne la première impulsion vers la fourchette.

I Garantir un menu de qualité : le changement de paradigme

Malgré des années d'évolution radicale, la restauration collective souffre encore d'une représentation assez désastreuse dans l'imaginaire collectif. Beaucoup l'associent toujours à la société de malbouffe de *L'Aile ou la Cuisse*, et l'invocation de la « cantine » fait parfois tinter le nom de Tricatel comme une triste rengaine difficile à oublier.

Or, si cette image a pu être une réalité dans l'immédiat après-guerre, la restauration collective a fait des prouesses remarquables depuis les trente dernières années et n'a plus aucun rapport désormais avec cette idée d'une production industrielle et robotisée des repas. De la fabrication au service, elle est aux antipodes de ce qu'elle a pu être, mais le changement de paradigme dans les mentalités tarde encore à se faire.

Aujourd'hui, les sociétés de restauration collective cuisinent directement chez le client, sur les installations mises à disposition ou, s'il n'y a pas de cuisine dans les locaux du client, dans une cuisine centrale où s'élaborent les repas qui se répartiront ensuite sur un ou plusieurs sites. Dans les deux cas, les plats sont préparés par des cuisiniers avec des produits frais et avec de plus en plus d'adaptations techniques qui rendent ceci possible : légumerie, atelier pâtisserie...

Par ailleurs, une entreprise de restauration collective répond exclusivement à ce que le client lui achète. Entre eux s'établit un contrat et donc un cahier des charges qui reflète avant tout la volonté du client et, parfois, son budget. Mais il n'est pas question pour autant de fournir des boîtes de conserves et des viandes reconstituées sous prétexte que l'enveloppe est maigre. Aujourd'hui, la restauration collective a les moyens de proposer de très belles prestations à des prix faibles. Il s'agit d'avoir les bonnes ressources matérielles, la logistique adéquate et de miser sur des produits simples qui, bien cuisinés, font toute la différence.

Le cahier des charges

S'alimenter peut prendre chaque jour une dimension plaisir grâce à l'offre étendue des restaurants subventionnés. Les entreprises de restauration collective ont pour obligation de varier les goûts et d'ajouter de la créativité à chaque assiette proposée, notamment parce qu'elles servent tous les jours les mêmes consommateurs, qui ont des attentes aussi bien nutritionnelles que de dégustation et de qualité. On est bien loin désormais du bol de soupe roborative du début du XX^{e} siècle.

À charge pour chaque entreprise d'établir un menu inventif en répondant au défi quotidien de satisfaire une palette large de convives aux besoins différents et dans des environnements divers. Chaque âge, chaque situation, chaque établissement a ses propres contraintes et chacun a son propre comportement alimentaire. Aussi, une même SRC doit-elle penser ses menus pour fournir à différents clients un service parfaitement adapté aux exigences de leurs convives. Elle mène un travail d'analyse main dans la main avec son client pour comprendre les attentes de son public, qui peuvent varier du tout au tout entre un centre social de Bourgogne et un restaurant d'entreprise d'une tour de la Défense. Habitudes de consommation, recherche d'ambiance entrent aussi dans le cahier des charges, au même titre que la composition même du menu.

Cela veut donc dire une réflexion commune avec l'entreprise cliente ou la collectivité qui passe le contrat. Les menus sont composés en amont, en suivant la saisonnalité des produits et de l'approvisionnement, et influant ainsi sur la qualité de l'assiette. Ils s'élaborent avec l'aide d'un nutritionniste et sur l'expertise d'un conseiller culinaire qui prépare et teste des recettes en respectant les notions de goût, d'équilibre nutritionnel et de présentation d'après son étude la plus

récente des attentes et des habitudes de consommation des convives.

Preuve de qualité, le cahier des charges d'une SRC est aussi répercuté sur les fournisseurs qu'elle choisit. En effet, à chaque segment (scolaire, entreprise, santé) correspond des besoins internes et donc un cahier des charges propre sur le grammage et la composition des produits. À chaque segment (scolaire, entreprise, santé) ses besoins internes et donc son propre cahier des charges sur le grammage et la composition des produits.

Le fournisseur doit pouvoir répondre à des exigences globales comme le respect du droit du travail, de la sécurité, mais également à des exigences spécifiques comme le respect du bien-être animal, de l'environnement ou encore la non utilisation d'OGM. La plupart des entreprises de restauration collective fixent des normes éthiques dans leur cahier des charges fournisseur.

Les produits passent ensuite par les services qualité et nutrition de l'entreprise, ils sont testés sous leur forme brute puis en recette, selon leur saveur, leur odeur, leurs qualités nutritionnelles, leur texture, etc.

Ces guides techniques, établis depuis déjà plus d'une vingtaine d'années, sont autant de gages de l'évolution des pratiques en restauration collective.

Autre notion majeure du cahier des charges, la cuisine mise en place par la SRC doit correspondre aux moyens alloués et toujours dans une idée de préparation au plus proche de ce qui est fait à la maison. Comme les sociétés de restauration collective sont connues pour manipuler parfois des volumes très importants, le public s'imagine plutôt des milliers de plateaux industriels sortis d'usine et livrés en cantine ou au

restaurant d'entreprise chaque jour par un ballet de camions frigorifiques, décongelés et réchauffés rapidement avant d'être assaisonnés à la va-vite de préparations chimiques.

Pourtant, en coulisses, les professionnels du secteur concoctent en réalité une cuisine à la main. La très grande majorité des restaurants reçoit ses produits bruts et prépare les menus du jour le matin même. La viande est brute, fraîche ou surgelée pour être cuisinée au plus vite et dans le respect d'une réglementation très stricte (traces écrites de tous les processus, règles de conservation et d'hygiène, échantillonnage de chaque préparation…).

Lorsque des éléments entrant dans la composition des assiettes font polémique, ils sont pris au sérieux et étudiés. Aujourd'hui, la très large majorité des produits contestés par les consommateurs et les spécialistes sont en phase d'élimination des plats. C'est le cas des additifs, notamment, qui ont été utilisés pendant des années dans divers secteurs de l'alimentation pour garantir des produits esthétiquement beaux, avec une longue durée de vie. Or, poussés par la forte demande des SRC à mieux prendre en compte les attentes des consommateurs, les industriels ont entamé une mue. Aujourd'hui, ils se tournent vers des produits simples en misant avant tout sur une préparation originale et des recettes traditionnelles qui plaisent tout autant, voire plus, que des plats construits sur l'esthétique.

La question des antibiotiques et des pesticides arrive elle aussi sur la table et fera l'objet de politiques de changement dans les années à venir. Le segment scolaire, depuis quelques années, est porteur d'une demande ciblée sur des produits, labellisés ou origine France, sans huile de palme et matières grasses hydrogénées, etc.

Ces mouvements de fond sont déjà présents en puissance et réclament une attention toute spéciale de la part des professionnels du secteur. Car pour pouvoir proposer un menu amélioré, élaboré intégralement à partir de produits bio, bruts, locaux, ou reconnus de qualité, il faut aussi réorganiser toute la chaîne d'approvisionnement, d'acheminement, de conservation des aliments, mais aussi adapter les formations du personnel en cuisine et en salle.

L'élaboration des menus de qualité passe désormais par un vrai choix engageant pour la société de restauration. L'équation est complexe, elle a un coût mais aussi une inestimable valeur à ne jamais galvauder, celle de la préservation du capital santé de chacun et du capital environnement de tous.

CHAPITRE 2

SON CADRE RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF

L'alimentation n'est pas seulement un besoin quotidien. Elle remplit, pour les sociétés de restauration collective, un éventail de fonctions très ouvert. Il faut donc jongler avec le plaisir, l'équilibre nutritionnel, l'esthétique, la mission curative (dans le secteur médico-social) tout en obéissant à une réglementation rigoureuse qui encadre très strictement la préparation des repas.

Du prix au grammage de chaque assiette, les restaurateurs sont loin de pouvoir jouer avec la nourriture. De nombreuses directives, recommandations et décrets régissent le secteur, poussés notamment par le monde scolaire qui concentre souvent à lui seul toute l'attention. Les parents se préoccupent naturellement plus du contenu de l'assiette de leurs enfants et, l'école présentant un enjeu électoral clair pour les mairies et les collectivités, elle est l'objet de tous les déchirements mais aussi de la plupart des expérimentations qui font avancer les choses.

I Un peu d'histoire : les bases de la réglementation

Quelques dates ont marqué l'histoire du secteur pour l'orienter vers ce qu'il est devenu aujourd'hui, une production de qualité qui tend encore et toujours à s'améliorer. La

plupart des textes ont influé en faveur d'un net progrès, tant dans les mentalités (notre façon de penser un repas a totalement changé depuis les années 1970) que dans la production et la conception d'un menu. Le tout était rendu possible, jusque-là, par un régime de protection du secteur, notamment fiscal. Toutefois, certaines mesures législatives récentes ont mis un brutal coup de frein à cette évolution.

La restauration collective concédée dépend en partie, depuis 2012, du même régime de TVA que la restauration commerciale, tout en devant se plier à une mission de service social et de santé publique, ainsi qu'à une grille d'obligations (nutrition, approvisionnement, contrôles, santé…) que n'a pas un restaurant commercial. Ce qui la met en grand danger.

QUELQUES DATES À RETENIR

- **1942** : une ordonnance reconnaît le **caractère social** de la **cantine d'entreprise**. Elle est un lieu de restauration réservé aux salariés, dans les locaux de l'employeur, pour un prix modique.
- **1945** : la **gestion** de la cantine d'entreprise devient une œuvre sociale, **prérogative du comité d'entreprise.**
- **Années 1970** : le premier texte de **recommandation sur la restauration collective scolaire** fait son apparition. Le texte est minuscule, une circulaire qui se concentre uniquement sur un point central : qu'un repas soit formé de 5 composantes. Soit :
    - Entrée
    - Plat principal
    - Garniture
    - Produit laitier
    - Dessert

- **1983** : **création du SNRC**.
- **1987** : c'est la naissance du GPEM-DA (Groupement Permanent d'Étude de Marché sur les Denrées Alimentaires), remplacé en 1999 par le GEM-RCN (Groupement d'Etude des Marchés en Restauration Collective et de Nutrition). Il étudie les marchés alimentaires et propose régulièrement des textes réglementaires relatifs à la nutrition.
- **2000** : ces années sont marquées par une prise de conscience nutritionnelle plus profonde, et la restauration collective fait un bond en avant dans l'élaboration de ses menus. Signature par le SNRC d'une **charte de transparence sur les approvisionnements** en viandes bovines, renforcée peu après par une réglementation européenne.
- **2001** : la **circulaire de l'écolier** intitulée « La composition des repas servis en restauration scolaire et sécurité des aliments » reprécise les besoins nutritionnels des enfants et des adolescents.
- **2011** : un **arrêté relatif à la qualité nutritionnelle des repas servis en cantine scolaire** revient sur la question des 5 composantes. Le texte permet de proposer un menu constitué de 4 à 5 composantes, avec un cadrage de fréquences d'apparitions et de grammages des produits à risques (trop gras, sucrés, salés).

Si l'on parle beaucoup des cantines scolaires, c'est qu'elles sont réellement le moteur des changements de fond dans le secteur de la restauration collective. L'école est un terrain politique et c'est par elle que se transforme tout le circuit. Et les cantines sont un formidable point de repère pour mesurer son évolution et son succès. Dans l'après-guerre, la France

était le cancre de l'Europe et ses enfants dénutris. Les études montrent qu'aujourd'hui les besoins nutritionnels de l'enfant sont plus que couverts, grâce aux repas servis à la cantine.

EGalim : la nouvelle donne Agriculture et Alimentation

Les derniers États généraux de l'alimentation ont donné naissance, à l'automne 2018, à un texte qui protège aussi bien les filières agricoles que la qualité de l'alimentation des Français. La loi dite EGalim est entrée en vigueur au printemps 2019 et doit permettre de rémunérer correctement tous les acteurs du monde agricole, tout en renforçant la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits, pour une alimentation plus saine, plus sûre, plus durable.

Elle prévoit, entre autres, que les repas servis en restauration collective comportent, d'ici 2022, **50 % de produits reconnus de qualité** (incluant exclusivement les signes officiels Label Rouge, les appellations d'origine protégées (AOP), les indications géographiques protégées (IGP), les spécialités traditionnelles garanties (STG) et la haute valeur environnementale (HVE), dont **20 % de produits bio**. Ces 20 % sont désormais obligatoires, de longues années après le Grenelle de l'Environnement qui en préconisait déjà l'existence.

La loi EGalim contient également un volet de lutte contre le gaspillage alimentaire, qui suppose notamment une nouvelle façon de penser le grammage des plats et les commandes, pour limiter les risques de gaspillage.

Cette loi fait aujourd'hui l'objet d'un vaste questionnement de la part des opérateurs de restauration collective. Si tous reconnaissent la nécessité d'une telle loi et sont demandeurs d'un encadrement légal en faveur de la protection des filières

et de la qualité alimentaire, une interrogation demeure : comment financer son application ?

LE LEVIER DES GRAMMAGES

La nutrition des enfants est à l'origine de la réflexion moderne sur la composition des plats, et notamment des grammages. Soit des portions à calibrer dans l'assiette.

Une étude menée dans le secteur de la restauration collective à la fin des années 1990 a conclu à la taille idéale du bol alimentaire d'un enfant : de 300 à 350 g par repas. Or, un repas classique composé de 5 éléments s'élève aisément à 450 g.

En réduisant les repas à 4 composantes (l'entrée ou le fromage en option), les grammages sont de fait plus adaptés aux besoins alimentaires infantiles.

Ils sont aussi de fait plus responsables dans une logique de protection environnementale et de gaspillage. En réduisant de 10 % les grammages des assiettes en cantine scolaire, les apports nutritionnels sont parfaitement couverts et les quantités jetées moindres.

Ces jeux de grammages s'appliquent jusque dans le choix des ingrédients des plats et des garnitures, en renforçant par exemple les protéines végétales plus qu'animales, pour une consommation réduite de viande qui n'impacte pas la santé des demi-pensionnaires mais répond à une problématique de responsabilité écologique.

Plusieurs leviers ont déjà été activés pour financer la mise en place des nouvelles obligations prévues dans la loi EGalim. Toutefois, ils sont jugés insuffisants par les professionnels du secteur, qui s'inquiètent de l'absence de projection économique au moment de l'élaboration de ce texte. Offrir une qualité supérieure de produits aux clients, et même en supposant une réorganisation des filières agricoles, appellera nécessairement une augmentation des coûts. Par essence, la restauration collective se dispense à un prix « social », qui rencontre ici sa limite.

II La question problématique de la TVA

Cette évolution améliorative est un objectif commun à l'univers de la restauration dans son ensemble. Mais la restauration collective, elle, a été créée sur un modèle spécifique. Et si elle tente constamment d'améliorer son offre, elle le fait sans pouvoir augmenter librement le prix de ses repas.

Or, des motifs politiques ont récemment imposé à ce secteur des règles de restauration générale absurdes. La restauration collective répond à des normes, elle ne peut pas s'approvisionner n'importe comment ni modifier du jour au lendemain sa chaîne de fournisseurs, elle doit produire plus de qualité, respecter un certain pourcentage de bio dans les menus (20 %), limiter les additifs, fournir des repas équilibrés et calibrés.

On exige aujourd'hui de la restauration collective qu'elle offre un service social et remplisse au mieux une mission de santé publique qui font partie de son ADN, en lui injectant par ailleurs les bases réglementaires d'un autre corps. Les différences entre restauration collective et restauration commerciale fondent comme neige au soleil, aussi bien en

termes de plaisir pris à la dégustation comme en restaurant d'entreprise où les grands chefs étoilés n'hésitent pas à s'engager. Mais si on n'imagine pas de déjeuner dans un restaurant gastronomique en savourant un repas complet pour moins de 5 €, il semble tout aussi illusoire de demander à des sociétés de restauration collective de rentrer dans ces contraintes impossibles.

Il semble illusoire de s'attendre à trouver un boeuf de qualité Label Rouge, des légumes bio en entrée et dans le plat, une pâtisserie de chef et des fromages labellisés AOP servis chaque jour pour un prix aussi infime, que les filières soient correctement rémunérées, autant que les collaborateurs du restaurant, si la société est par ailleurs soumise à une TVA inappropriée. TVA qui va d'ailleurs changeant selon les secteurs et les publics auxquels elle est appliquée. Ce qui exige un jonglage permanent de la part des entreprises de restauration collective pour s'y retrouver dans une grille fiscale complexe.

Voici à quoi ressemblent les applications de TVA dans les différents secteurs de la restauration collective :

RÉGIME TVA DES SOCIÉTÉS DE RESTAURATION COLLECTIVE (SRC)		
Secteur travail	**Repas vendus par la SRC à la collectivité** (repas destinés au personnel de la collectivité)	
Entreprises privées, établissements publics et Administrations	TVA 10% CGI - article 279 a bis	
Secteur enseignement	**Repas vendus par la SRC** (repas destinés aux élèves et au personnel de la collectivité)	
Crèches	TVA 10% CGI - article 279 a bis	
Centres de loisirs	**TVA 5,5%** CGI - article 278-0 bis E	
Etablissements du 1er et 2e degré, publics ou privés, d'enseignement général, technologique, professionnel ou agricole	**TVA 5,5%** CGI - article 278-0 bis E	
Etablissements d'enseignement supérieur	TVA 10% CGI - article 279 a bis	
Secteur santé	**Repas vendus par la SRC à la collectivité**	
	Repas destinés au personnel	**Repas destinés aux patients**
Hôpitaux, cliniques	TVA 10% CGI - article 279 a bis	TVA 10% CGI - article 279 a bis
Secteur social et médico-social	**Repas vendus par la SRC à la collectivité**	
	Repas destinés au personnel	**Repas destinés aux résidents**
Maisons de retraites privées, publiques ou associatives	TVA 10% CGI - article 279 a bis	**TVA 5,5%** CGI - article 278-0 bis C
Etablissements accueillant des personnes handicapées, privés, publics ou associatifs	TVA 10% CGI - article 279 a bis	**TVA 5,5%** CGI - article 278-0 bis C
Logements-foyers	TVA 10% CGI - article 279 a bis	TVA 5,5% CGI - article 278-0 bis C
Autres établissements sociaux	TVA 10% CGI - article 279 a bis	TVA 10% CGI - article 279 a bis
Autres secteurs	**Repas vendus par la SRC à la collectivité**	
Etablissements de formation privé (taxable ou exonéré) ou public	TVA 10% CGI - article 279 a bis	
Armée, Sécurité civile, Etablissements pénitentiaires	TVA 10% CGI - article 279 a bis	

(Chiffres relatifs aux taux de TVA applicables en 2019)

Évolution du régime fiscal de la restauration collective concédée

Rapidement après la reconnaissance de la restauration collective comme un service d'utilité publique et d'enjeu national, les sociétés du secteur obtiennent un régime fiscal

spécifique qui leur permet de poursuivre leur mission dans les meilleures conditions.

En 1968, le taux réduit de TVA est instauré sur la fourniture de repas aux collectivités (entreprises, administrations, écoles, collèges, lycées, hôpitaux, cliniques, maisons de retraites, foyers pour personnes handicapées, etc.).

70 ans plus tard, les conditions d'exploitation de l'activité n'ont pas changé. Et l'intérêt d'un régime fiscal adapté à la spécificité de la restauration collective ne se dément pas. Pourtant la restauration collective a vu son régime TVA complètement démantelé avec la création du taux intermédiaire en 2012.
Les cantines d'entreprises sont alors passées à 10 %, les cantines scolaires ont été maintenues à 5,5 %, tandis que les repas des patients ont subi une hausse du taux à 10 % et que les repas fournis aux personnes âgées et aux personnes en situation de handicap sont restés à 5,5 %.

Comment expliquer qu'une même activité, poursuivant une seule et même finalité, ait un régime fiscal aussi disparate ? Comment expliquer que les travailleurs – modestes, comme l'a démontré un rapport de la Cour des comptes de 2015 – aient dû subir une hausse des prix s'agissant d'une prestation sociale ? Et comment admettre que l'équilibre financier de la Sécurité sociale s'aggrave encore du fait de la prise en charge de l'augmentation du prix des repas destinés aux patients ?

La restauration sociale ne s'apparente en aucun cas à la restauration traditionnelle et ne la concurrence pas. Le rapport de la Cour des comptes de 2015 démontre que la consommation des services de restauration traditionnelle est concentrée sur les ménages les plus aisés, alors que les

services de cantine sont principalement consommés par les ménages les plus modestes.

Par ailleurs, la restauration sociale poursuit un objectif de santé publique, car elle se pratique dans des conditions réglementaires drastiques méconnues du secteur commercial, avec des métiers différents, des textes différents, des conditions d'exploitations différentes, des services et des publics totalement distincts (travailleurs, élèves, détenus), voire fragiles (patients, personnes âgées, personnes handicapées).

La restauration traditionnelle opère librement lorsque l'activité de restauration collective est strictement encadrée en termes de qualité (équilibre nutritionnel, sûreté alimentaire, bio), d'environnement (développement durable, gestion de l'eau et des déchets), de renouvellement de l'offre (menus quotidiens), de gestion (prérogative du comité d'entreprise), de fréquentation (usagers uniquement), de situation (locaux de la collectivité, pas de bail commercial) et de prix (inférieurs aux prix du marché).

Les enjeux y sont si différents qu'un alignement des régimes de TVA entre les activités commerciales et collectives n'a pas de sens. Ce qui est déjà partiellement reconnu :

- Le Conseil d'État a reconnu la spécificité de la restauration collective en 2008, en maintenant clairement une distinction entre restaurants d'entreprise et restaurants commerciaux.
- La Cour des comptes confirmait déjà cette spécificité et contestait dans son rapport annuel de 2012 que l'application du taux réduit de TVA aux cantines puisse être qualifiée de « niche fiscale », l'objectif de redistribution entre les ménages ayant dans ce secteur

un impact important. Impact confirmé par un rapport du Conseil des Prélèvements Obligatoires de 2015.

- La législation européenne permet aux États membres une application différenciée des taux réduits de TVA aux services de restaurant (dans les installations du prestataire) et de restauration (en dehors de ces installations). L'Irlande et la Grande-Bretagne ont ainsi usé de ces prérogatives pour taxer distinctement la restauration traditionnelle et la restauration collective.

Les professionnels de la restauration collective ont su, en travaillant en bonne intelligence avec les pouvoirs publics, faire évoluer leur métier de manière responsable. Ils ont contribué à l'élaboration d'une réglementation fiscale, sociale, environnementale et normative à la hauteur des enjeux sociétaux de la France. Il va sans dire que cette réglementation exigeante est scrupuleusement respectée par l'ensemble des acteurs économiques du secteur, et ce depuis plusieurs décennies.

Enfin, et au-delà de sa vocation sociale propre, le secteur de la restauration collective contribue à la relance économique du pays : l'approvisionnement est local, l'emploi est pérenne, le pouvoir d'achat des ménages est préservé et les dépenses publiques sont maîtrisées.

Forte de ce constat, la profession demande que la fourniture de repas aux collectivités soit de nouveau soumise dans son ensemble au taux réduit de TVA de 5,5 %, d'autant plus que l'on peut noter depuis quelques années une légère baisse de l'activité et une tendance au retour de la gamelle maison, pour des questions de pression sur le pouvoir d'achat.

Un secteur très strictement contrôlé

Les normes nutritionnelles prévalent à la composition des menus, et s'ajoutent évidemment à un arsenal de textes qui régulent la dimension sanitaire sur toute la ligne d'élaboration d'un plat.

La restauration collective est soumise à des contrôles bien plus fréquents que la restauration commerciale. Ses cuisines sont inspectées tous les ans, et chaque plat préparé doit être échantillonné chaque jour, pour une surveillance accrue des contenus des assiettes.

Les pratiques de préparation des repas, des transports et du stockage sont contrôlées (respect de l'hygiène sur les lieux de stockage et de manipulation), le respect des températures avec la chaîne du froid. Et surtout les recommandations liées aux possibles TIAC (toxi-infections alimentaires collectives), qui sont observées à la loupe. Les mouvements de fond actuels s'orientent vers la question des pesticides et des antibiotiques, qui font l'objet de nouvelles limitations. La prise de conscience est réelle et suivie d'actions, qui ne sont pas toujours expliquées et relayées jusqu'au grand public.

Attentives à ces problématiques, la plupart des sociétés adhérentes du SNRC ont d'ores et déjà conçu leurs propres guides des bonnes pratiques d'hygiène. Pour être à la pointe des évolutions réglementaires française et européenne, le SNRC a créé une commission « sûreté alimentaire » qui a pour mission de suivre les évolutions réglementaires, représenter les membres dans les structures officielles de concertation sur la qualité et la sécurité sanitaire des aliments afin d'être force de proposition, relayer les alertes sanitaires des pouvoirs publics auprès des adhérents, faire des recommandations aux adhérents, élaborer des chartes de bonnes pratiques.

Sur le terrain, les entreprises de restauration collective mènent des actions plus poussées. De l'approvisionnement des produits bruts au service des repas, les sociétés adhérentes du SNRC ont mis en place une traçabilité très pointue pour leurs interventions et des mesures de contrôle et d'autocontrôle strictes, avec l'aide de laboratoires indépendants. Les fournisseurs sont régulièrement contrôlés, soit par des responsables qualité de la restauration collective, soit par des laboratoires reconnus. Pour la viande par exemple, certaines sociétés adhérentes effectuent elles-mêmes des tests ADN impromptus par sondage.

Poussant encore la sécurité plus loin et dans une optique d'amélioration continue, les adhérents du SNRC ont rassemblé dans une même base de données plus de 400 000 analyses en provenance de tous leurs restaurants, et avec l'aide d'un laboratoire renommé. Chaque année, 100 000 nouvelles analyses vont nourrir cette base d'informations, riche d'enseignements sur la qualité hygiénique des produits servis à chacune des étapes du service. Dans le cadre de leur politique d'amélioration continue en matière de qualité et de sécurité, plusieurs adhérents du SNRC ont également obtenu des certifications ISO 9001(management de la qualité), ISO 14001 (management environnemental) et ISO 22000 (management de la sécurité des aliments). Ces certifications concernent l'ensemble des activités de la restauration.

III Le contrat : un élément clé

Depuis plusieurs années, les attentes des collectivités et des convives ont évolué, autant que le cadre juridique et fiscal qui régente la restauration collective sous contrat. Ces mutations bouleversent le marché et pourraient remettre en cause le fonctionnement traditionnel de la restauration collective.

Son modèle économique repose sur l'établissement de contrats, chacun répondant à un cahier des charges précis et personnalisé.

Ces contrats respectent toujours une dynamique similaire, où se distinguent les coûts variables (matière première des denrées alimentaires, qui varient selon l'activité du restaurant) et les coûts fixes (essentiellement de la main-d'œuvre, ils ne dépendent pas des variations de l'activité du restaurant).

Les contrats peuvent exiger de la SRC qu'elle exploite des locaux mis à disposition par le client (collectivité ou société privée), mais aussi qu'elle les entretienne, les rénove ou les mette à jour, ou encore qu'elle travaille dans ses propres locaux (cuisine centrale) si le client n'en dispose pas en propre.

L'actualité des contrats s'enrichit de toujours plus d'exigences touchant à la qualité et la provenance des produits, ou à la valeur nutritionnelle des menus. Le bio, le local, l'image du « produit frais » font partie des nouvelles attentes.

Or, la plupart des contrats aujourd'hui (notamment les contrats de marchés publics) se font sur des durées de plus en plus courtes. Une SRC concédée est souvent engagée pour une exploitation de trois ans. Ce qui lui laisse en réalité une marge de manœuvre très faible pour établir une relation stable et durable avec toute sa chaîne d'approvisionnement. Les éleveurs, abatteurs, agriculteurs, fournisseurs avec qui elle travaille ont besoin d'accords solides fondés sur le temps et la constance. Difficile à mettre en place et à maintenir lorsque la société n'a aucune garantie de resigner pour un cycle prolongé avec la cantine ou le restaurant demandeur.

De nombreuses entreprises du secteur, liées au SNRC, réclament des contrats de plus longue durée pour parvenir à

créer de véritables liens avec la production locale, notamment de qualité, comme exigé par les contrats et par le nouveau texte EGalim. Sur des contrats de courtes durées, il devient très difficile de répondre à la demande de stabilisation des filières agricoles, qui tient pourtant à coeur au SNRC.

L'une des questions majeures que posent ces contrats de courtes durées est celle des débouchés commerciaux. Comment mettre en place une production solide sur tout le territoire français en impliquant les producteurs et fournisseurs sans pouvoir leur garantir que le contrat sera toujours valable quelques mois plus tard ? En effet, comment engager des agriculteurs locaux dans un processus de fourniture de produits bruts pour une cantine de 800 couverts quotidiens (soit une production très soutenue et sans interruption), s'il existe le risque que le contrat disparaisse en deux ans ?

Les grandes entreprises de restauration collective, engagées dans de très nombreux contrats à la fois, ont nécessairement plus d'opportunités de rediriger leurs achats sur un autre marché lorsque l'un des contrats expire. Mais cette réduction des contrats va en réduisant les chances de petites et moyennes sociétés de coexister sur le territoire, et donc d'entretenir un maillage agricole essentiel, dont la restauration collective est l'un des principaux moteurs aujourd'hui encore.

IV Un problème récent : la « sur-législation »

En quelques années, les textes législatifs et les recommandations encadrant l'univers de la restauration collective se sont multipliés, pour le bien des consommateurs. La réglementation s'est durcie ces derniers temps, et les textes se juxtaposent avec des exigences de cahiers des

charges propres à chaque contrat. S'il est évident que ces textes vont dans le bon sens en générant de bonnes habitudes alimentaires comme de production, ils tendent aussi, par leur caractère strict, à renforcer la professionnalisation du secteur et sa complexité.

Des textes généraux encadrent l'alimentation et la nutrition de la population française depuis des années mais, s'ils ont un caractère obligatoire (ou presque) en restauration collective, ils ne sont pas pénalisants en restauration commerciale. Un bistrot n'est pas pénalisé pour servir tous les jours un steak-frites avec du sel et un dessert très sucré, par exemple.

En revanche, les textes du PNNS (Programme national nutrition santé) mis en place en 2001 (et que l'on peut retrouver dans les messages publicitaires de type « bougez plus », ou « mangez 5 fruits et légumes par jour »), s'appliquent aux SRC.

Curieusement, ces textes tendent à séparer visiblement et fortement les deux restaurations (commerciale et collective) quand, dans les faits, plus grand chose ne les sépare en termes de qualité et d'inventivité culinaire. Les deux secteurs sont régentés par les mêmes lois, mais la restauration collective se conforme à des normes supplémentaires.

- Les normes d'hygiène sont plus strictes et diffèrent selon le public servi (des patients en hôpital ou des convives de restaurants d'entreprises).
- Les fournisseurs doivent être agréés. Pour faire entrer des denrées brutes dans une cuisine de restauration collective, le fournisseur doit avoir été validé par une certification dont n'a pas besoin la restauration commerciale.

- L'approvisionnement, dont l' État exige de la restauration collective qu'il permette de renforcer l'ancrage territorial de la production de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles et alimentaires. En mettant en place des outils tels que LOCALIM, que les SRC doivent maîtriser au plus vite pour pouvoir répondre à cette demande.
- La sécurité des aliments est surveillée avec plus d'attention qu'ailleurs. Un établissement de restauration collective subira un contrôle tous les ans ou tous les deux ans, contre dix ans en moyenne en restauration commerciale. Le risque de TIAC (Toxi-Infection Alimentaire Collective) est surveillé de près.
- Le don alimentaire est aujourd'hui une obligation (renforcée par EGalim).
- Le tri et la coresponsabilité font aussi partie des nouveaux prérequis.

Sans compter, bien sûr, les applications au cas par cas de TVA qui complexifient encore le tableau général.

Tout ce cadre complexe, dans des budgets de plus en plus restreints, démontre bien l'intérêt d'un recours à des professionnels capables d'identifier les meilleures pratiques et de les déployer avec une grande efficacité.

V Les difficultés d'application des normes d'hygiène et de sécurité

L'hygiène est un point particulièrement sensible en restauration, et plus normé encore en restauration collective, où les entreprises sont susceptibles de nourrir des personnes fragiles (santé, scolaire, petite enfance).

Aussi, chaque repas servi est-il soumis à des obligations d'échantillonnage très strictes. Chaque plat produit doit être prélevé et un pourcentage placé en chambre froide comme plat témoin (ce qui n'existe pas en restauration commerciale). Chaque marché est fondamentalement différent et exige de la part de la SRC qui en a la charge une attention particulière aux exigences de santé et d'hygiène qu'il requiert. Les processus sont bien plus cadrés en restauration collective, suivant une logique paradoxale qui exige que l'on serve des ensembles de publics très vastes aux spécificités alimentaires différentes. Le segment des personnes âgées, par exemple, exige des régimes spécialement pensés, des repas mixés pour certains, une alimentation avec des apports protéiques spécifiques pour compenser des carences alimentaires ou sans sel pour d'autres… Le tout étant possiblement élaboré au sein d'une cuisine centrale qui peut aussi bien fournir un établissement scolaire à côté. Cela nécessite donc une discipline et une hygiène exemplaires.

Par ailleurs, la pénalisation est nécessairement plus violente en restauration collective. En effet, les contrats sont au moins tripartites et le moindre faux pas impacte bien plus que dans un petit restaurant de quartier. Le client, les parents d'élèves ou les clients du restaurant d'entreprise sont autant d'acteurs qui s'insurgeraient à la moindre question d'hygiène mal traitée et imposeraient une double sanction à la SRC fautive, avec une remise en question du marché.

Une erreur en restauration collective est toujours susceptible de déclencher une TIAC, dont le retentissement psychologique et médiatique s'étend alors rapidement à tout le secteur.

Cet hygiénisme a pu conduire, pendant des années, à une certaine industrialisation des produits. Par précaution, il était

plus simple de faire entrer dans des cuisines des produits transformés dont la teneur était parfaitement contrôlée en tous points. Ces produits présentaient l'avantage de la sécurité, plus que de la qualité nutritionnelle, ce qui a notamment joué en la défaveur de la réputation des sociétés de restauration collective.

Mais la tendance s'est nettement inversée, et depuis de nombreuses années déjà. Toutes les entreprises prennent le chemin inverse et reviennent vers des produits bruts. Les produits dits « transformés » aujourd'hui font pour beaucoup allusion aux légumes livrés déjà épluchés ou lavés sur des sites qui ne seraient pas équipés de légumerie, par exemple. Le brut a retrouvé le chemin des cuisines, massivement, et depuis des années déjà. Mais le message est dur à faire passer, quand une image négative a pu s'imposer dans les débuts de la restauration collective.

Le défi reste de taille, pour les SRC, qui jonglent avec des produits frais qu'elles savent traiter dans les règles de l'hygiène ultra-normée, et les restrictions qui interdisent la présence de certains produits bruts dans les cuisines. C'est par exemple le cas d'une coquille d'œuf, bien trop risquée en termes microbiologiques, et qui ne peut absolument pas rentrer dans une cuisine collective.

Or, ce défi, la restauration collective est aujourd'hui capable de le relever. Elle fait preuve d'une expertise et d'une professionnalisation uniques et, s'il arrive par exemple que des DSP repassent par la suite aux mains d'une collectivité, la gestion de la cantine peut rapidement se révéler un casse-tête impossible pour un personnel et des gérants qui ne possèdent pas les années de maîtrise de la restauration collective. Normes de sécurité, réglementation, filières, cahier des charges… tout cela réclame désormais la présence d'experts à la manœuvre.

CHAPITRE 3

SA CONTRIBUTION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Les sociétés adhérentes du SNRC communiquent encore peu sur leur engagement pour l'emploi ou auprès du monde agricole. Pourtant, elles mènent de vraies politiques d'aide dans leur bassin d'emploi, souvent à l'échelle locale et en développant une grande variété de postes ; certaines s'impliquent dans la lutte contre l'illettrisme appliquée à leurs offres d'emploi, d'autres mettent en place des plans de formation audacieux avec une solide montée en compétences et une fidélisation des employés.

De plus, elles contribuent activement au développement du territoire par leur structure même : il s'agit de milliers de sites à approvisionner quotidiennement en repas fraîchement préparés. Soit des contraintes d'achat, de stockage et de services qui entretiennent un vaste réseau de fournisseurs, éleveurs, abatteurs, agriculteurs, transporteurs, sur tout le paysage français.

I Sa place dans l'économie française

Les entreprises adhérentes du SNRC ont un impact fort sur l'économie française. Leur activité a généré 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaire hors taxes chaque année.

La restauration collective articule son modèle économique autour de deux socles principaux : les frais de personnel et les coûts d'achats alimentaires.

En termes d'achats, ce sont plus de 2 milliards d'euros annuels investis auprès de 50 000 fournisseurs de denrées sur tout le territoire français. Le secteur de la restauration collective concédée occupe donc une place de poids dans l'économie française, notamment par son développement de relations durables entre divers acteurs de la production alimentaire.

Les entreprises sont en lien étroit avec le monde agricole et entretiennent un réseau de filière qui maille tout le territoire.

QU'EST-CE QU'UNE FILIÈRE ?

C'est l'ensemble des activités qui, de l'amont à l'aval, alimentent le marché final en bout de chaîne. Concrètement, en restauration collective, la notion de filière part de la production d'origine agricole (une exploitation maraîchère, laitière, bovine…) pour arriver jusqu'à la cuisine.



Une mission de transmission

Au-delà des produits, de la cuisine en elle-même et des étoiles que peut apporter une carrière aux fourneaux, la restauration collective sert avant tout une mission sociale. C'est l'un des aspects les plus enrichissants des professions qui y sont liées, et relativement peu mis en avant.

Certes, les plats servis dans une cantine d'école n'ont pas la touche raffinée qui sied aux restaurants étoilés. Certes, les plats préparés en hôpital sont souvent sans sel ou mixés, ou obéissent à des règles de santé qui permettent peu de

créativité esthétique. Mais ces considérations laissent de côté les valeurs essentielles de l'alimentation.

En cuisinant dans une cantine scolaire, on est en contact direct avec les papilles encore neuves et ouvertes des enfants. Ce qui signifie un éveil aux saveurs, une éducation aux goûts, mais aussi à la nutrition et aux bienfaits de l'alimentation. Cela signifie aussi un rapport de partage et de convivialité qui doit s'enseigner dès le plus jeune âge et faire des cantines un lieu d'apprentissage du plaisir. La responsabilité est grande, et les sociétés de la restauration collective l'ont intégrée.

Au sein d'un Ehpad ou d'une maison de repos médicalisée, la cuisine revêt une dimension autrement plus grande : elle est un vecteur de sensations dans un parcours de santé ou de fin de vie où les saveurs du quotidien peinent à s'imprimer. Plus créative sera l'assiette (tout en respectant une gamme de contraintes nutritionnelles établies pour chaque pensionnaire), plus fort sera le plaisir de la dégustation. Mission fondamentale que la cuisine dans ces établissements, car c'est aussi et beaucoup par l'assiette que passe le goût de vivre.

Chaque secteur offre ainsi une mission sociale sincère et différente. Il ne s'agit ni de servir froidement une soupe présentée dans de tristes bacs en inox, ni uniquement de sculpter un dessert digne de catalogue. Les restaurants collectifs ont un rôle social à jouer, tant par la qualité des menus qu'ils servent et de l'appétit qu'ils génèrent, que sur l'ambiance de vie qu'ils proposent.

Son implication sociale

Logistique, achats, finance, gestion, ressources humaines, informatique, nutrition… la restauration collective offre de nombreuses opportunités professionnelles qui ne se

limitent pas aux métiers de bouche. Autour de la cuisine gravitent plusieurs mondes, et pas seulement l'union des cuisiniers et des fameuses dames de cantines. De l'approvisionnement à l'administration, en passant par la production et la préparation de commande, de nombreux métiers sont sollicités pour fournir un plat, et d'autres encore qui prévalent à sa conception (experts diététiciens, vétérinaires, ingénieurs agronomes ou spécialistes de l'hygiène alimentaire).

Depuis sa signature en 1983, la convention collective qui encadre le secteur de la restauration collective s'est considérablement enrichie. Métiers, rémunération, formation, égalité professionnelle, santé et sécurité au travail, prévoyance… Le tout a été rehaussé en 2011 d'un nouvel avenant sur les classifications et les salaires qui prend en compte les nouvelles évolutions technologiques et économiques pour faire évoluer le système.

Ce texte conventionnel a établi plusieurs priorités, comme :

- L'accent mis sur le recrutement et les efforts à fournir pour améliorer l'attractivité du secteur, notamment dans les métiers de la cuisine et auprès des jeunes.
- Maintenir et développer l'emploi par la création de nouvelles filières.
- Permettre l'ascension sociale par une gestion dynamique des parcours, notamment pour la population féminine.
- Adapter les classifications à l'évolution des métiers de la restauration collective.
- Développer la motivation des salariés et les fidéliser en privilégiant l'emploi et les requalifications en interne.
- Assurer l'égalité des chances par le biais de la formation et de la promotion.

Trente métiers repères ont ainsi été identifiés comme essentiels au secteur de la restauration collective concédée, du commis de cuisine au directeur de restaurant et au chef de secteur, des profils les moins qualifiés aux experts fortements diplômés, chacun défini par des critères précis qui qualifient le statut, le niveau et les compétences des salariés.

Par ailleurs, et c'est l'un des piliers sociaux de ce secteur, la restauration collective se veut un univers de mobilité. Verticale, d'abord, en réalisant jusqu'à 5 000 promotions internes dans les entreprises liées au SNRC, notamment grâce à la formation interne qui permet l'ascension à toujours plus de responsabilités, y compris à des salariés sans formation initiale spécifique. Du commis de cuisine à la direction d'un restaurant, les passerelles existent.

Elles existent également à l'horizontale, et il est possible de passer d'un secteur d'intervention à un autre, par le jeu des formations internes. À l'heure où l'employabilité est un défi majeur, les SRC offrent un avantage incomparable : du restaurant d'entreprise à la cantine scolaire, des secteurs de la santé à l'institutionnel, les métiers varient et les opportunités de carrières en sont d'autant plus nombreuses qu'une même entreprise couvre souvent plusieurs secteurs à la fois.

« Je suis un vrai cuisinier, mais comme il faut préparer 300 repas au lieu de 30, les techniques culinaires et les quantités changent. »

Willy, cuisinier en restauration collective

II L'importance de la formation professionnelle

La restauration collective souffre là aussi d'une image erronée et qui fait oublier les réalités des métiers que propose réellement le secteur.



Au sein des entreprises adhérentes du SNRC, 40 à 50 % des salariés bénéficient d'actions de formation chaque année, soit l'équivalent de 500 000 heures de formation.

La formation professionnelle est une priorité pour chacune des entreprises du SNRC. La possibilité d'une évolution constante représente une source de motivation pour l'employé, autant qu'une garantie de compétitivité pour l'entreprise. Dans les formations qu'elles développent, les sociétés du secteur mettent en avant l'humain, la valorisation et la reconnaissance personnelle, autant que les compétences techniques requises pour exercer un poste précis.

L'un des principaux domaines incompris de la restauration collective reste sa cuisine. L'imaginaire collectif l'associe

encore trop souvent à des préparations industrielles que des cantiniers et cantinières sortiraient directement de barquettes en plastique pour les verser dans l'assiette.

En réalité, les cuisines de la restauration collective sont exactement les mêmes que celles des restaurants traditionnels, avec leurs commis, leurs chefs et leurs plongeurs. Si un paramètre diffère vraiment, c'est la volumétrie. Une cuisine de restauration collective doit pouvoir assumer 300 couverts par jour sur le site d'une grande entreprise, par exemple. Ce qui pose en réalité un défi d'organisation et de techniques culinaires, mais ne signifie pas pour autant que la production alimentaire se fait à un niveau industriel. Les cantines servent de vrais repas, construits sur de vraies recettes, et il faut donc de vrais cuisiniers à la manœuvre.

C'est pourtant là, en cuisine, que la restauration collective offre des perspectives différentes, et où elle devrait au contraire se démarquer. Les sociétés adhérentes au SNRC ont depuis longtemps mis en place des partenariats avec de grands noms de la restauration pour offrir une formation continue de qualité supérieure à leurs chefs.

Les SRC mettent aussi en place des partenariats avec les écoles d'hôtellerie française, où elles proposent des classes dédiées qui viennent parfois compléter une formation purement culinaire. Des experts en nutrition, en marketing, en RH ou des directeurs régionaux peuvent intervenir lors de ces formations, et présenter aux apprentis cuisiniers une vision élargie du paysage de la restauration collective, qui ne se limite pas aux seules frontières du restaurant.

Aujourd'hui, la restauration collective recrute. Sur le seul département de l'Île de France, ce sont 200 à 300 postes en cuisine qui sont à pourvoir dans diverses sociétés.

L'EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE QUI GAGNE SUR UN TERRITOIRE EN DIFFICULTÉ



Cette SRC est née il y a plus de 30 ans à Marseille, où elle s'est implantée professionnellement dans les quartiers Nord, touchés par de lourdes difficultés d'accès à l'emploi. L'écosystème professionnel y est en difficulté et les profils souvent peu qualifiés.

Elle a donc choisi à la fois de valoriser les métiers de la restauration collective pour les rendre plus attractifs dans cette zone de la métropole, et de réclamer l'appui des centres d'aide aux demandeurs d'emplois. Cette stratégie a permis une embauche soutenue des personnes accompagnées par ces centres d'aide, en leur proposant une formation interne qualifiante et une fidélisation de ses collaborateurs.

La SRC mise sur la fidélisation pour combler un double besoin : celui des employés en lutte contre la précarité du travail, et celui de l'entreprise souhaitant professionnaliser ses équipes. Aussi, elle priorise ses propres salariés dès que se profile pour elle l'ouverture d'un nouveau marché, en faisant jouer les leviers de formation professionnelle, de mobilité et d'ascension.

La société répond ainsi aux besoins de son bassin d'emploi, et s'est depuis longtemps impliquée à plusieurs niveaux. Elle est aujourd'hui impliquée dans une démarche RSE complète, et bénéficie notamment du Label Empl'itudes, qui reconnaît et valorise l'action d'une entreprise envers son territoire, envers ses salariés, et la pérennisation de sa démarche.

III Un univers riche en opportunités verticales

C'est par cette vision générale que la restauration collective peut le mieux se faire connaître et enseigner l'une des réalités de ce secteur : sa mobilité interne. Elle n'a rien d'une légende, et un commis de cuisine peut réellement se hisser au rang de chef, mais aussi de directeur de restaurant ou de responsable marketing.

« Je suis sorti d'une école d'hôtellerie, et j'ai bifurqué vers la restauration collective. Je ne connaissais rien aux ressources humaines, mais je me suis formé pendant ma carrière et aujourd'hui je suis directeur de ce service dans une des premières entreprises de restauration collective en France ».

Yvan Cadou, Directeur des ressources humaines pour Elior.

Pour promouvoir ces mobilités, les SRC s'appuient sur deux dispositifs principaux.

- Le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP)

Il concrétise un parcours qualifiant, construit sur mesure par les entreprises pour leurs salariés. Cet outil permet à la fois de former et diplômer des salariés au sein d'une entreprise, et de les faire évoluer en gravissant les échelons qui les intéressent. Classés par blocs de compétences, les CQP offrent à chacun la possibilité de compléter une formation vers un secteur qui l'attire, même s'il n'y a jamais mis les pieds auparavant. C'est un formidable outil de montée en compétences.

Il peut notamment s'obtenir par une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), qui reconnaît une expérience professionnelle, ou par le biais classique de la formation.

- La formation continue

Outre l'implication qu'elle renouvelle, la formation continue permet aussi aux salariés de rester en permanence à la pointe des mutations technologiques et réglementaires dans les domaines liés à la sécurité des aliments, l'hygiène et la nutrition. Elle entretient également la réflexion constante des équipes autour de la qualité du service et du repas, et de toutes les questions annexes qui se lient aisément à l'alimentation.

À titre d'exemple, la formation continue des équipes en milieu scolaire tend aujourd'hui à travailler sur la pause méridienne dans son ensemble. L'ambiance des cantines (sonore, visuelle, olfactive), désormais reconnue comme critère de la qualité des repas, la psychologie des enfants, l'apprentissage du goût, la dimension de plaisir de leur déjeuner… Autant de questions qui progressent entre autres par la discussion que génère la formation continue.

Si elle recherche en permanence du personnel très qualifié pour intégrer ses cuisines et ses postes de direction, la restauration collective est aussi une porte d'entrée pour les profils les plus divers, notamment les personnes dont l'accès à l'emploi est plus difficile. Cela passe par des partenariats avec des écoles comme l'EPMT (Ecole de Paris des métiers de la table) qui fournit des passerelles pour des stages de découverte puis un apprentissage à des personnes en situation de handicap. Cela passe aussi par des dispositifs de professionnalisation mis en place avec les organismes d'aide à l'emploi dans des zones touchées par les difficultés d'accès au travail.

« Je suis arrivée dans la restauration collective en tant que secrétaire. Aujourd'hui, j'ai la charge de la plus grosse cuisine centrale d'Europe à Osny (Val-d'Oise), composée de 122 personnes ».

Sophie Latapy, Directrice de cuisine centrale.

Mobilités régionales et confort de vie

Le bien-être au travail et la qualité de vie qui y est liée font aujourd'hui partie des critères essentiels au moment du choix d'orientation professionnelle. Conscientes de ces demandes et de l'évolution des modes de travail et de vie, les sociétés de restauration collective sont justement les plus à même d'offrir ces garanties d'équilibre difficiles à rencontrer dans le monde de la restauration classique.

Là où une cuisine de restaurant traditionnel exige énormément de ses employés, en termes de présence horaire et saisonnière, les entreprises de restauration collective offrent au contraire une souplesse liée au fonctionnement même de leurs restaurants. Les cantines scolaires ne requièrent la présence du personnel que certaines heures de la journée et ferment les fins de semaine comme en période de vacances scolaires. Ce qui rend un travail en cuisine parfaitement compatible avec une vie de famille, par exemple, ou le développement d'activités personnelles que ne permettent pas les restaurants traditionnels.

Par ailleurs, une même société a tendance à développer des marchés sur tout le territoire, ou du moins sur un maillage régional. Ce qui permet à ses employés une mobilité géographique en cas de changement de lieu de vie, par exemple, ou une remobilisation sur un autre secteur pour

un projet personnel ou une envie de changement. Il est parfaitement possible, pour un employé du secteur du médico-social de passer à l'enseignement ou au restaurant d'entreprise, au sein de la même SRC.

Ainsi, le changement, le renouvellement, la mobilité, l'ascension voire la reconversion professionnelle font partie des opportunités inhérentes aux sociétés de restauration collective.

IV Maintien de la logistique et gestion des volumes

Contrairement à la restauration commerciale, la restauration collective exige une grande stabilité dans les volumes des denrées commandées et livrées.

Là où un restaurant commercial peut se permettre une politique d'achats flexible, une SRC est obligée de mettre en place une logistique fixe établie à l'avance. Un restaurant commercial propose sa propre carte et n'a aucune obligation envers son client (le consommateur direct) d'assurer l'intégralité du menu toute l'année, ni de remplir un certain nombre de règles nutritionnelles. Il peut ainsi convenir du nombre de plats qu'il souhaite présenter sur sa carte et, s'il compte proposer un traditionnel steak-frites chaque jour, il est parfaitement libre de le faire. Cela ne tient qu'au choix du restaurateur et de l'image qu'il souhaite se créer auprès de ses clients.

En restauration collective, en revanche, les menus sont fixés à l'avance selon une règle bien plus contraignante : ils doivent varier tout au long de la semaine et du mois mais, une fois établis et affichés, il est impossible de servir autre chose. Ce qui suppose une logistique millimétrée. En effet, si

le menu de la cantine scolaire affiche du râble de lapin pour le jeudi, il faudra bien que les centaines d'assiettes des petits convives soient remplies de râbles de lapin ce jour-là. Ce qui exige une stabilité absolue du côté du fournisseur.

Chaque cuisine a son propre fonctionnement, pour pouvoir assurer de quelques dizaines à quelques milliers de repas par jour, selon l'établissement. Chacune est donc une petite entreprise qui doit pouvoir se fournir très régulièrement en une immense variété de produits. Saviez-vous que 60 % de l'approvisionnement provient de producteurs français ? Ce qui correspond à près de 2 milliards d'euros d'achats annuels.

Les approvisionnements alimentaires

La restauration collective sous contrat, ce sont des milliers de repas servis chaque jour. Ce qui implique un approvisionnement énorme et quotidien des sites, qu'il s'agisse d'une cuisine centrale ou sur place. Elle exige énormément de ses distributeurs et de ses producteurs, avec des besoins très hétérogènes, un calendrier irrégulier (moins de commandes l'été puisque les cantines scolaires sont fermées, par exemple), des quantités conséquentes et un contrôle de qualité obligatoire.

Prenons l'exemple d'un approvisionnement en pommes en Loire Atlantique. Une même entreprise de restauration fournit une petite cantine de maison de retraite et une cuisine centrale à Angers. Le premier établissement n'a qu'un besoin réduit en pommes, et commande une cagette par semaine. Mais la cuisine centrale, elle, en réclame trois palettes. Le défi consiste donc à mettre en place une logistique sensée, qui jongle entre la nécessité pour un producteur d'écouler son stock de pommes et sa capacité à fournir des quantités suffisamment imposantes, sur toute une période de contrat.

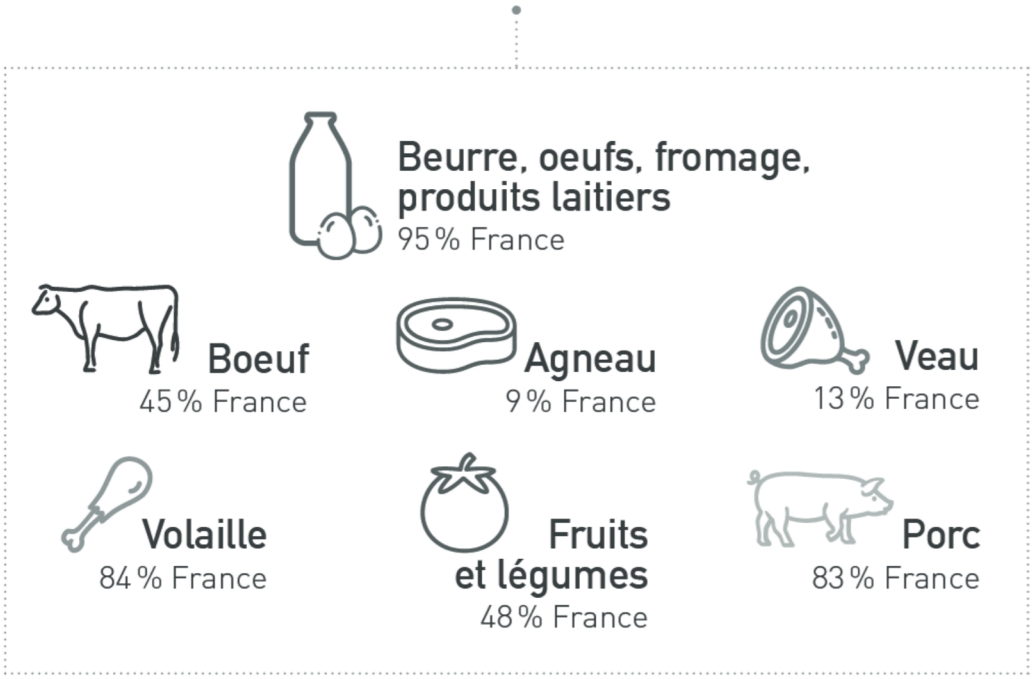
Au-delà même de cette logistique, l'approvisionnement ne relève plus seulement, aujourd'hui, d'un accord entre les membres de la chaîne alimentaire : il doit aussi et de plus en plus répondre à des attentes sociales en matière de proximité, de consommation responsable et de développement durable. Avec une nette préférence pour le local et un attachement au terroir qui remettent au centre de la table la relation entre convives et agriculteurs, l'approvisionnement est un enjeu majeur pour la restauration collective concédée.

Les entreprises doivent désormais s'attacher à développer de nouvelles dynamiques territoriales, pour des raisons qui dépassent le seul aspect géographique. Il s'agit notamment d'établir un nouveau maillage des filières de proximité, et de miser sur des labels de qualité qui (re)valorisent le terroir français, en mettant l'accent sur la notion de qualité, devenue centrale dans les préoccupations du public. Comprendre les modes de production et d'élevage, surveiller le degré de transformation des produits, ce sont aujourd'hui autant de critères auxquels s'attache le consommateur et qui priment aussi dans la liste de valeurs des sociétés.

Repenser l'approvisionnement répond enfin à une démarche de limitation de l'empreinte écologique en réduisant les temps et les moyens d'acheminement des denrées.

60 % DES APPROVISIONNEMENTS

des entreprises adhérentes du SNRC proviennent de France. La quasi totalité du reste des approvisionnements provient des pays de l'UE.



V Diminution des coûts, garantie locale et bio : comment on fait ?

La question du prix dit « social » est au cœur de la mission de la restauration collective. Il est donc indispensable de maîtriser les coûts sur toute la chaîne, autant que faire se peut lorsque toutes les entreprises sont aussi sommées d'améliorer leur qualité, en produits comme en services, sans alourdir d'un centime le portefeuille.

Approvisionnement centralisé

Or, dans le mille-feuilles organisationnel de ce secteur alimentaire, les coûts peuvent facilement s'empiler pour

une même entreprise, à moins d'avoir mis en place une logistique puissante. Les sociétés de restauration collective les plus efficaces aujourd'hui sont celles qui ont une capacité à négocier des volumes, et donc leurs prix. Et pour négocier des volumes, mieux vaut disposer d'un réseau de fournisseurs relativement centralisé.

La relocalisation des approvisionnements fait ainsi partie de ces nouveaux défis essentiels. Certaines SRC par exemple, décident d'acheter désormais en direct auprès des producteurs, en formant des lots d'achats-filières par région. Il s'agit de travailler avec des grossistes ou avec des coopératives qui peuvent réunir des producteurs de toutes les tailles. Mais en observant toujours un contrôle et une sélection des fournisseurs.

Recentrer et relocaliser l'approvisionnement n'empêche pas pour autant une personnalisation de l'offre en fonction du client. Il est souvent possible de proposer des gammes de produits différentes selon les besoins et les moyens déployés par le client, voire d'aller chercher à sa demande de nouvelles ressources.

Approvisionnement bio et local : un coût que personne ne veut payer

Il fleurit actuellement une nouvelle demande pour les produits bio, locaux et labellisés, que le client réclame parfois dans son cahier des charges. Si la plupart des entreprises de restauration font leur possible pour y répondre, il est aussi de leur responsabilité de développer une pédagogie efficace auprès des clients. En effet, une hyper-personnalisation de l'offre signifierait un éclatement des fournisseurs pour pouvoir répondre aux besoins d'une cantine ou d'un restaurant d'entreprise au quotidien et à l'année, et donc un coût supérieur.

Toutefois, les clients, qu'il s'agisse des collectivités, des mairies comme des entreprises, ne sont pas encore prêts, aujourd'hui, à remonter leur budget alloué à la restauration collective. Leur demande, bien que parfaitement compréhensible, demeure donc paradoxale. L'amélioration, la relocalisation et la personnalisation des services, sans augmentation du prix : une illusion plus qu'une réalité.

Le législateur n'a prévu aucun levier officiel pour répondre à cette demande, au moment où il implémente cette année la loi EGalim. Il prévoit simplement que les restaurateurs fournissent, d'ici 2022, 20 % de produits issus de l'agriculture biologique et 30 % sous signe de qualité. Or, cette qualité a un prix. Le bio a un prix, et les restaurateurs ne disposent pas aujourd'hui de marges suffisantes pour offrir gratuitement ces produits supérieurs à leurs consommateurs.

Les SRC sont très conscientes des difficultés pour leurs clients d'augmenter leurs tarifs. Un directeur de maison de retraite qui annoncerait une augmentation de ses tarifs pour respecter la loi EGalim serait confronté aussitôt à une fronde des familles pour qui les services d'un établissement sont déjà élevés. Alors si la SRC doit respecter la loi et lui facturer des produits nécessairement plus chers, doit-elle rompre son contrat, faute de moyens ? Doit-elle refuser de se conformer à la loi ?

La restauration collective des cantines scolaires, des hôpitaux ou des centres sociaux est amplement subventionnée par les collectivités. Certaines villes offrent la gratuité des repas (ou presque) à leurs résidents, en fonction des quotients familiaux. Ces collectivités savent qu'elles doivent désormais suivre la loi EGalim et se préparent déjà à le faire, en répercutant comme elles peuvent le prix à raison de quelques dizaines de centimes sur l'assiette finale. En revanche, dans les établissements privés, ce sera aux familles d'absorber

les coûts du bio, des labels et de la qualité supérieure. Dans ces établissements, où le taux de bio est parfois proche de zéro, faute de moyens de le subventionner, comment pourra-t-on se mettre en conformité avec les textes législatifs ?

Pour maintenir un prix raisonnable et ne pas augmenter les coûts, les restaurateurs ont déjà activé depuis un moment plusieurs leviers. Les nouveaux grammages, qui permettent de réduire le poids des matières premières en raisonnant leurs achats, constituent le premier pilier.

Certains restaurateurs ont également repensé leur offre, en incluant des produits plus simples, saisonniers et locaux autant que possible, en éliminant peu à peu l'exotisme. Leurs menus s'orientent aujourd'hui vers des assiettes plus « terroir », dont la matière première coûte moins cher, tout en gagnant en qualité.

Mais ces leviers se révèlent déjà insuffisants à absorber les coûts d'une restauration de qualité supérieure. La restauration collective sous contrat doit également repenser toute sa logistique d'approvisionnement, mais elle attend aussi des pouvoirs publics qu'ils tendent la main aux entreprises du secteur pour leur permettre de mener à bien leur mission de service social en répondant à toutes les obligations qui leur sont imposées.

Approvisionnement de proximité : toujours plus de partenariats sur les territoires

La restauration collective représente toujours un marché stable, avec une croissance de 0,4 à 0,5 % par an. Ce qui en fait un partenaire de choix pour les filières agricoles, qui y trouvent un débouché rassurant et protecteur.

L'un des changements majeurs dans les questions d'approvisionnement est qu'il n'est dorénavant plus seulement du ressort du restaurateur de s'en préoccuper. Les clients eux-mêmes souhaitent aujourd'hui savoir d'où viennent les produits et comment ils sont achetés. Très souvent, ils réclament des producteurs locaux, un approvisionnement de proximité qui sonne toujours mieux en termes d'éthique et de qualité (mais pas toujours à raison), et c'est là que les sociétés de restauration collective sous contrat doivent aborder une nouvelle politique de communication et d'éducation.

C'est certain, les restaurants ne peuvent pas recevoir des produits de tous les fournisseurs disponibles dans la région au seul motif qu'il faut encourager le local. Mais il faut encore pouvoir l'expliquer. Il n'est pas rare qu'un client demande pourquoi sa cantine ne propose pas le fromage du producteur voisin, qui paraît pourtant offrir une production de qualité. Or, le fournisseur doit être audité, certifié, et pouvoir répondre à un cahier des charges complexe pour pouvoir entrer dans le circuit. Il doit, notamment, pouvoir répondre à des volumes conséquents, qui correspondent à des besoins quotidiens et toute l'année.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la politique d'achats a changé en restauration collective. Des achats auprès du distributeur, les sociétés sont passées à une négociation directe auprès des industriels et des producteurs, au tarif de sortie d'usine ou de coopérative qui reflète le vrai coût de production et de mise à disposition. Ce qui offre également une meilleure traçabilité des produits et va dans le sens tant demandé d'une relocalisation des fournisseurs.

De cette manière, les sociétés ont commencé également à redessiner leur propre marché logistique, en groupant par exemple dans certains cas les produits selon les dépôts et les températures. Chez un grand groupe de restauration

collective, le réseau logistique peut impliquer cinq dépôts réguliers sur les sites de cuisine : un pour les produits frais, un pour les surgelés, un autre pour l'épicerie, et deux autres pour les fruits et légumes. Aussi, au lieu de recevoir une vingtaine de camions de sites différents chaque jour, une cuisine en reçoit aujourd'hui cinq, réduisant du même coup la consommation carbone du secteur.

L'approvisionnement accorde aussi plus de place à l'écoute des fournisseurs qui sont les mieux à même d'évaluer les tendances. La saisonnalité est de mieux en mieux comprise dans les restaurants, et il est plus facile aujourd'hui de suivre les disponibilités du moment en proposant des soupes de potimarron en cantine, qui n'auraient jamais été aussi bien acceptées encore dix ans auparavant.

Certaines critiques s'insurgent de la lenteur de cette évolution dans l'approvisionnement. Toutefois, il faut garder à l'esprit que, s'il est très riche (tant en élevage qu'en cultures), le territoire français est aussi très éclaté. Les régions ont chacune leur spécificité et toutes ne sont pas équipées pour fournir également l'intégralité des repas d'une SRC. Le bassin de production ou de consommation où se situe l'entreprise de restauration n'offre pas toujours et nécessairement une offre suffisante ou les conditions climatiques idoines pour favoriser un approvisionnement de proximité idoine.

Mais rien ne garantit pour autant que ces productions soient aussi facilement destinées à la restauration collective. Si elle est un acteur majeur du secteur alimentaire, elle n'est pas toujours prioritaire sur l'achat. Comme dans le Sud-Est, dont les tomates si savoureuses sont très souvent utilisées pour fleurir les étals de supermarchés partout ailleurs en France, ce qui force souvent les marchés de la restauration à se fournir ailleurs.
Nombre d'entreprises du SNRC ont misé sur le local en rétablissant de nouvelles priorités dans leurs catégories

LE LOCAL ET LE MYTHE DU PETIT PRODUCTEUR

Le client de la restauration collective (et le consommateur même, en général) est en demande de « producteurs locaux ». Le produit local relève d'une notion subjective qui rassure et tranquillise les esprits : un produit qui vient d'à côté ne peut pas avoir subi trop de manipulations, il vient du champ d'en face, c'est plus écologique… Il est perçu comme un produit sain, sûr, et de qualité.

Or, l'image du petit producteur local qui viendrait livrer son unique cagette de pommes aux portes de la cantine scolaire la plus proche est en fait un mythe. Rien ne garantit la qualité de ses produits, mais la vision du « petit » agriculteur reste plus sûre dans les esprits que celle d'une grosse centrale de production.

Mais si les légumes de ce petit producteur sont certainement excellents, ils ne suffiront pas à alimenter à l'année une cantine dont les menus ont déjà été dessinés et approuvés, et qui nécessitent une production énorme. En revanche, par le biais de coopératives agricoles (comme en est maillé l'Ouest de la France, par exemple) ou de grossistes, ce petit producteur peut s'unir aux autres productions locales et fournir ainsi les assiettes des restaurants collectifs de sa région.

Pourtant, production locale ne signifie pas nécessairement « petite production ». Les légumes produits en Bretagne pour la marque Bonduelle et distribués dans les restaurants de la région entrent parfaitement dans une logique d'approvisionnement de proximité.

Par ailleurs, l'approvisionnement de proximité souffre de l'absence cruelle d'une définition concrète, qui le rende non seulement envisageable, mais aussi efficace. Cela tient notamment à une confusion générale (y compris, il faut le reconnaître, des professionnels eux-mêmes parfois) entre circuit court et proximité. La plupart des acteurs du secteur considère qu'un produit est local lorsque sa provenance est contenue dans un rayon de moins de 200 km. Pour certains

acteurs, ce chiffre tombe à 150 km pour que la provenance d'un produit cultivé, élevé ou transformé dans le secteur, soit reconnue comme locale.

Là encore, les professionnels doivent lutter contre une image très répandue du gros méchant producteur contre le petit fermier. L'idée de la production industrielle semble incompatible au consommateur avec celle d'une production locale. Pourtant, des industriels comme Danone ou Yoplait réalisent leurs yaourts avec du lait de France, choisi de préférence à proximité, parmi des agriculteurs de la région. Une entreprise lyonnaise de Yoplait collecte son lait dans les environs et entretient ainsi l'écosystème agricole local.

De plus, il est difficile de déterminer ce qui rend le produit local, à partir du moment où il s'agit d'un produit transformé (fromages, viandes…). Un yaourt dit « local » consommé en restaurant d'entreprise à Niort a peut-être été réalisé à partir d'un lait produit à proximité, mais il a ensuite fallu le réfrigérer, l'envoyer à brasser et à transformer deux régions plus loin, puis passer en conditionnement avant d'être rapporté à Niort. Et là, que reste-t-il de local dans le produit final ? Quelle part du local intéresse réellement le client ou le consommateur ?

En réalité, cette idée populaire de proximité se rapproche plutôt de la notion de circuit court. Soit utiliser le moins d'intermédiaires possibles, et ne garder que ceux qui présentent une réelle valeur ajoutée. Comme la distribution, nécessaire dans toute logistique d'approvisionnement. Le produit doit bien finir par arriver à son restaurant…

Il est à noter que le petit producteur peut tout à fait devenir partenaire d'une SRC en intégrant le circuit d'une coopérative ou d'un grossiste. De cette façon, son unique cagette de pommes produites à côté de l'école du village va rejoindre les centaines d'autres produites sur le même territoire et alimenter les riverains ravis. Et ce petit producteur pourra bénéficier des conseils de la SRC pour améliorer ses propres processus de production, de commercialisation et se développer en accédant au portefeuille vaste des débouchés de la SRC.

de produits. L'offre la plus accessible sur ce terrain restant celle des légumes frais. En allant chercher plus de dépôts de distributeurs ou de grossistes, une même société peut faire rayonner des produits locaux frais sur ses restaurants d'un même département, par exemple.

Pour ce faire, elle a du convaincre ses clients de l'importance des dépôts centralisés. Et revenir sur un nom trop souvent ostracisé, celui du grossiste. Car c'est lui qui maintient ce contact direct avec les vergers et les maraîchers locaux, il connaît les périodes de ramassage et les procédures, et c'est lui qui sait le mieux calibrer les produits pour les livrer sur chaque dépôt en fonction de leur domaine qualitatif. Aussi, c'est parfois le grossiste lui-même qui informe le client d'une SRC de l'offre du moment. Il remet ainsi le producteur livreur au coeur du récit, en expliquant au client les produits qu'il reçoit, pourquoi et quelle est sa provenance.

S'il est possible de réduire au maximum les intermédiaires et de varier les fournisseurs sur les produits frais, ça l'est beaucoup moins sur des catégories de produits plus sensibles. Notamment sur tous les produits d'origine animale ou denrée contenant des produits d'origine animale. Contrairement à la restauration commerciale, pour qu'un producteur puisse fournir une entreprise de restauration collective, il doit dans ce cas avoir obtenu un agrément sanitaire. Ce qui signifie pour lui qu'il doit pouvoir présenter des garanties en termes de sécurité des aliments, s'être soumis à des analyses microbiologiques, soit un investissement conséquent. C'est ce qui explique par exemple pourquoi un fromager local dont tout un village achèterait et apprécierait la production, ne pourrait pas nécessairement fournir la cantine de l'école avec ses petits chèvres ou ses fromages de pays.

La viande, surtout, est soumise à des contrôles extrêmement stricts. Les attentes se portent sur la qualité, sur le bien-être animal, sur la sécurité et la santé, avec pour objectif d'éliminer

tout risque alimentaire. Autant de contrôles qui sont encore aujourd'hui maîtrisés par de grands noms du secteur, et ne permettent pas de donner la priorité à un approvisionnement toujours 100 % local.

Depuis des années que les entreprises de restauration collective travaillent à maintenir, entretenir voire raviver les filières, elles participent désormais à leur bonne santé ainsi qu'à celle du territoire. En se faisant partenaire d'initiatives de soutien à la production locale et régionale, la restauration collective a permis de maintenir en vie et en forme des exploitations qui sont aujourd'hui remontées parmi les marques d'excellence en France, comme avec le label des Veaux de l'Aveyron, désormais Label Rouge et reconnu sans OGM.

Avant même l'entrée en vigueur de la loi EGalim en 2019, certaines entreprises du SNRC ont mis en place des stratégies d'approvisionnement spécifiques pour entamer une restructuration de leurs filières associées. On compte parmi ces initiatives l'intégration de la Ferme Bio Île-de-France dans le réseau d'une grande société pour réadapter les produits à leur marché, la signature d'un accord entre une autre SRC et une société leader de la production de lapins en France en agriculture responsable ou le choix par une autre SRC de bannir de sa gamme de produits tout élément contenant des additifs, remettant ainsi l'accent sur son processus de sélection consciencieux.

De fait, les SRC possèdent, par expérience, un savoir-faire et une connaissance approfondie du terrain qui en font non seulement l'un des meilleurs soutiens aux filières locales et régionales de productions agricoles mais aussi un partenaire indispensable.

EXEMPLES D'INITIATIVES RÉUSSIES SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS POUR FACILITER LE DYNAMISME DU LOCAL TOUT EN VALORISANT DE BONNES PRATIQUES SOCIALES



- A Orléans, une société adhérente du SNRC a signé une charte de bonnes pratiques avec la Chambre d'agriculture du Loiret pour garantir des approvisionnements locaux. Ce partenariat a notamment débouché sur la mise en place d'une nouvelle légumerie sur le site de la cuisine centrale de la Ville d'Orléans.
- À Nancy, le boulanger local fabrique sa galette des rois avec des pommes bio d'un producteur partenaire local d'une SRC, Les Vergers de Cousancelles. Elle est ensuite partagée dans un restaurant scolaire par le maire en personne.
- Pour renforcer la part de produits locaux dans la restauration de la ville de La Ciotat, une SRC s'est mise en contact avec une structure employant des personnes en situation de handicap (l'ESAT Les Glycines, du réseau la Chrysalide Marseille). Elle leur propose de travailler des produits à forte valeur gustative, parfois difficile à travailler pour leur apporter de solides savoir-faire et les aider à s'insérer durablement dans un emploi.
- À la Teste de Buch et dans plusieurs communes de la région bordelaise, une SRC s'est liée au Pays Bassin d'Arcachon - Val de l'Eyre pour mettre en synergie les filières maritimes et les intercommunalités de ce territoire (COBAS, COBAN, CDC Val de l'Eyre). La première étape de leur association visait à préserver et valoriser l'histoire, les métiers et l'environnement maritime, elle s'est développée par la suite pour maintenir une agriculture et une pêche responsable. Ils ont d'abord réalisé ensemble une animation culinaire pour la semaine du goût à l'école, en présentant une brandade de morue à base de poissons locaux. Devant le succès de leur opération, ce plat s'est désormais inscrit de façon permanente dans les menus scolaires locaux.

Mais cette dynamique positive des filières mises en place peut se renverser. Si les nouvelles lois vont en théorie dans un sens positif et encouragent à la relocalisation, certains acteurs industriels s'inquiètent des effets contraires et non anticipés que pourrait avoir l'application d'EGalim. La loi ne permet pas de garantir que 50 % du volume des produits proposés par une société de restauration soient réellement sous signe de qualité. Elle offre la possibilité de contourner cette obligation, en jouant plutôt sur la valeur des volumes d'achat.

En imaginant par exemple qu'il suffise de n'inclure que quelques produits sous signe de qualité (qui représentent à eux seuls 50 % de la valeur des achats) dans une commande, il devient possible de compléter son approvisionnement sur des filières à bas coût, ailleurs en Europe, par exemple. De telles dérives tireraient aussitôt toute la filière alimentation vers le bas et mettraient à mal des années de construction du partenariat filières-restauration collective.

CHAPITRE 4

LES NOUVEAUX DÉFIS D'UN SECTEUR EN MUTATION

La volonté qui les anime de proposer une alimentation de qualité à leurs convives pousse depuis des années les sociétés de la restauration collective à engager leurs forces en direction du bio et des produits labellisés.

Si l'assiette doit refléter la main qui la prépare, il est aussi important que les produits qu'elle contient ne soient pas les seuls à faire l'objet d'une démarche positive et vertueuse. Certaines entreprises de restauration collective attachent aujourd'hui autant d'importance à générer de nouveaux systèmes de valeurs, et poussent toute leur démarche dans le sens d'un développement RSE. Soit un engagement en faveur du développement durable, mais aussi du soutien aux territoires et aux équipes, avec une responsabilité sociétale forte.

Là encore, la restauration collective souffre d'une drôle d'image, qui ne correspond pas à la réalité. Ses entreprises ont déjà franchi le pas du bio il y a une dizaine d'années, et ont été parmi les premières à le faire. Les cuisines centrales en restauration collective ont été un précurseur en introduisant du bio là où les restaurants classiques n'osaient pas encore s'aventurer. En 2015, 59 % des établissements de restauration collective servaient déjà des produits bio à leurs convives (74 % en restauration scolaire[1]).

1 source : brochure SNRC « du bio à la cantine ».

I Le challenge du bio et du durable

Depuis la dernière loi Alimentation, le bio fait partie des nouvelles obligations à introduire par quotas dans les menus. Une mesure ambitieuse et vertueuse qui vise à améliorer la qualité de l'alimentation de la manière la plus uniforme et égalitaire possible. La loi prévoit donc que 50 % des produits achetés soient de qualité dite supérieure ou labellisés, dont 20 % de produits bio. Le texte inclut toutefois dans ces 20 % de bio des produits issus d'exploitations agricoles en conversion, ce qui permet de structurer les filières, pas encore prêtes pour ce défi alimentaire imposé.

LE BIO, QU'EST-CE QUE C'EST ?

- C'est d'abord une agriculture respectueuse de l'environnement et du bien-être animal, par ses conditions de production. Pas d'engrais chimiques, de pesticides, d'OGM, d'hormones de croissance ni d'antibiotiques, et un choix de soins par phytothérapie ou homéopathie pour les animaux.
- Elle respecte l'écologie en suivant les cycles naturels, en évitant de polluer l'eau, en luttant contre l'érosion des sols et en participant à la gestion durable de la biodiversité.
- En refusant les pesticides, cette agriculture repasse à des pratiques agronomiques qui évitent la prolifération des mauvaises herbes, en laissant à la biodiversité présente localement le soin de s'en charger. La fertilisation des sols est organique (origine animale et végétale) et les traitements nécessaires issus d'extraits de végétaux.

- C’est aussi un engagement social, avec 60 % de salariés en plus sur des exploitations bio, par rapport aux fermes traditionnelles.
- C’est enfin un engagement économique, qui revalorise les territoires et favorise le développement économique des zones rurales, etc. Malgré le surcoût qu’il génère à court terme, le bio peut être un vrai vecteur d’économies sur le long terme. Un produit bio engendre moins de dépenses de santé et de dépollution, soit des économies au final pour les collectivités comme pour les particuliers.

Le défi du bio à l’heure des quotas

Malgré les bonnes volontés de part et d’autre de la loi, il n’est pas évident d’imposer une assiette à un convive qui n’en veut pas, ou qui n’a pas les moyens de la payer. Sur la question du bio, le déclaratif et les faits font le grand écart. Si 95 % des Français déclarent aujourd’hui vouloir manger du bio, le volume de produits bio achetés en France reste de 5 %...

Ce prix de la qualité est une réalité que les clients (collectivités comme entreprises) n’ont pas encore intégré à leurs cahiers des charges, et que les entreprises de restauration collective ne peuvent pas amortir seules.

Outre le prix du bio, qui reste un obstacle essentiel à son introduction brutale dans les plateaux-repas, les habitudes ont encore la peau dure. Certes, l’idée de consommer des produits sains, bio ou esthétiques est présente à l’esprit de tous.

Pour compenser aujourd’hui le prix du bio, les entreprises adhérentes du SNRC ont mis au point plusieurs stratégies. La question du bio invite notamment à repenser l’ensemble

des achats et du système de restauration d'une entreprise, et plusieurs points s'offrent à la négociation.

Le choix des produits : pas de fraises en plein hiver, produites sous serre et donc avec un impact environnemental désastreux, mais des produits bruts et de saison. Pour ne pas présenter cela comme une offre diminuée en variété, le défi consiste alors à réinventer les recettes proposées, en jonglant avec des produits peut-être moins exotiques.

La conception des menus : les protéines végétales (céréales et légumineuses) peuvent être mises en avant, tout en réduisant les grammages de la viande. L'introduction dans les menus de plats et repas végétariens fait aussi partie des possibles (moins souvent en école et en médico-social qu'en restaurant d'entreprise, toutefois). Certains produits peuvent également en remplacer de plus coûteux, à valeur nutritionnelle équivalente.

L'indispensable relation directe avec les fournisseurs se pose aussi. Comme sur la question de l'approvisionnement local, les filières du bio doivent être intégrées dans un dialogue qui permette de repenser la logistique alimentaire, depuis la production jusqu'à l'assiette.

La filière bio reste encore volumétriquement moins développée que les autres, et c'est l'un des points les plus urgents à travailler pour parvenir à respecter les nouveaux quotas imposés. En participant au développement de la filière, la restauration collective peut contribuer à réduire les coûts de fabrication du bio, dans une certaine mesure. Mais sa production demeure intrinsèquement plus gourmande en hommes et en moyens et donc toujours plus chère que les productions agricoles classiques, et il faut donc s'attendre à une répercussion sur les prix des repas finaux.

Le label rouge

Les sociétés de restauration collective sont engagées de longue date pour le développement des produits labellisés. Grandes clientes de bio, d'AOC, de label rouge ou encore d'IGP, elles sont devenues partenaires en 2014 de la semaine des produits sous signe de qualité organisée par le Ministère de l'Agriculture et l'INAO.

Elles n'ont pas attendu l'application de la loi EGalim pour s'emparer du sujet des labels et prospecter les nouvelles filières avec qui développer une production régulière, volumineuse et durable. Avec l'introduction de quotas, cependant, il ne dépend plus de chaque société de développer ou non son approvisionnement labellisé, et toutes doivent se tourner vers des producteurs qui arrivent déjà à saturation.

Le marché est complexe, dans le domaine de la viande (le fameux Label Rouge), car il exige non seulement des producteurs (le plus souvent des coopératives) disponibles et bien fournis, mais aussi des abattoirs à proximité qui respectent eux aussi tous les critères du label. La question se pose ici dès l'achat.

Or, compte tenu de ses commandes volumineuses mais très ciblées, la restauration collective est parfois en difficulté pour négocier avec les deux partenaires. Une société qui a besoin de 3 000 cuisses de poulets uniquement, pour les livrer sur une école, ne peut pas laisser les 3 quarts de l'animal à l'abattoir s'il ne peut pas, par la suite, les revendre à un autre client. Ce qui fonctionne avec des viandes classiques ne vaut pas sur du Label Rouge, dont le coût est encore bien supérieur à celui des productions traditionnelles. Aussi, sans autre client pour reprendre le reste du poulet, l'abattoir n'acceptera pas la découpe proposée par la SRC, qui ne pourra pas le commander à son producteur. Ces contraintes

exigent de la part de tous les acteurs de la chaîne de repenser leur logistique pour pouvoir équilibrer les commandes.

Les exigences de qualité supérieure dans l'assiette sont pour l'instant en butte à une insuffisance de la production française, qui ne demande qu'à se développer. De nombreuses productions de bio et de Label Rouge ont déjà atteint leur point de saturation. Il faut donc urgemment que des mesures soient prises pour accompagner la transition des filières vers des productions dites de qualité, labellisées ou en agriculture biologique, pour que cette qualité se retrouve enfin dans les restaurants.

Si, pour l'instant, les fournisseurs français sont encore insuffisants, certaines entreprises vont chercher à l'étranger la qualité exigée, rompant aussi avec la demande générale en approvisionnement de proximité. La problématique du Label Rouge est donc saine et ambitieuse, mais elle nécessite une réflexion commune et des actions immédiates pour que le maillage - notamment local - qui s'est mis en place en France entre les SRC et les acteurs agricoles continue d'avoir du sens.

II La démarche RSE en restauration collective

La Responsabilité Sociale des Entreprises est de plus en plus présente dans les consciences, et elle tend à occuper une part toujours plus importante aussi dans la restauration collective. La réglementation a veillé - depuis le Grenelle de l'Environnement - à imprimer les notions d'éthique et de responsabilité dans les entreprises, et elle favorise aujourd'hui l'action et l'engagement par de nombreux leviers légaux.

LE LABEL LUCIE

Des sociétés adhérentes du SNRC ont déjà reçu leur labellisation et poursuivent une démarche continue d'amélioration de leur politique RSE.

Que veut vraiment dire un label de ce genre ?

Le Label LUCIE n'est pas une médaille remise à une entreprise qui cherche à améliorer son image ou à faire un effort ponctuel envers la société, son environnement et son territoire.

Chaque entreprise candidate à la labelisation en fait la demande et doit, pour cela mettre en place une démarche réussie, pertinente et adaptée aux spécificités de l'entreprise. Une démarche d'amélioration continue, qui doit être maintenue et toujours en mouvement pour ne pas perdre le label.

L'entreprise travaille sur un grand nombre de sujets à la fois. Elle établit d'abord son propre diagnostic, puis se fait accompagner par des experts avant d'entreprendre de progresser sur tous les points du référentiel qui lui ont été fixés. Le référentiel inclut un travail sur :

- une gouvernance responsable et transparente,
- le respect des individus,
- la qualité de vie au travail,
- la protection de la nature,
- l'éthique des pratiques,
- des produits et services responsables,
- un engagement pour l'intérêt général.

Cette démarche à la fois progressive et très aboutie, est aujourd'hui reconnue comme essentielle par la restauration collective. Compte-tenu du poids du secteur dans le quotidien des Français, de son impact sur la santé, l'éducation et la formation à la nutrition, de son poids économique national et de sa place charnière au sein du paysage agricole français, la restauration collective a tout à gagner à appliquer des politiques responsables et ambitieuses, qui participent à l'amélioration de tous ces paysages à la fois.

Le défi environnemental et durable

Un autre axe de réflexion de la question environnementale et de l'impact de la restauration collective sous contrat sur le paysage français revient au local. L'un des critères les plus étudiés aujourd'hui est le bilan carbone de la production et de l'acheminement. En se recentrant sur un circuit court, les clients comme les entreprises pensent souvent pouvoir réduire les gaz à effets de serre liés au transport notamment.

La question est toutefois plus complexe et nécessite un plan plus vaste que la réorganisation de toutes les filières en circuit court. La saisonnalité doit aussi entrer en ligne de compte. Des fraises produites localement mais sous serre hors saison consomment en réalité bien plus d'énergie et rejettent plus de gaz à effet de serre que des produits cultivés en plein air, à l'étranger, et acheminés par différents moyens.

Aussi, les entreprises adhérentes du SNRC réfléchissent-elles maintenant à des plans d'achats différents, pour des menus aux produits sans doute moins exotiques mais dont l'impact écologique est bien moindre. Elles mettent aussi l'accent sur le maintien de la biodiversité par leurs partenaires agricoles,

les emballages et conditionnements réduits, qui sont autant de déchets en moins par la suite.

III La lutte contre le gaspillage et les déchets

La lutte contre le gaspillage alimentaire est fondamentale aujourd'hui et s'inscrit elle aussi dans une démarche proche de la RSE, dans la mesure où elle répond à des valeurs écologiques, éthiques et économiques dans une visée de développement durable.

QU'EST-CE QUE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE ?

« Toute nourriture destinée à la consommation humaine qui, à une étape de la chaîne alimentaire, est perdue, jetée, dégradée ».

Chaque année en France, plus de 10 millions de tonnes de denrées alimentaires sont jetées ou perdues, dont près de 15 % pour la restauration.

En restauration collective, il peut atteindre quotidiennement 150 à 200 g par convive, soit jusqu'à 20 tonnes par an. Les acteurs du secteur ont donc un grand rôle à jouer dans cette lutte contre le gaspillage.

Les membres du SNRC n'ont pas attendu l'arrivée de la loi EGalim pour réagir au sujet du gaspillage alimentaire.
Le 14 juin 2014, les sociétés adhérentes ont signé le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire lancé à l'initiative de M. Guillaume Garot, Ministre délégué à

l'Agroalimentaire. Les sociétés de restauration collective se sont engagées à :

- mener des actions de sensibilisation auprès des clients, des convives, des collaborateurs et des fournisseurs,
- favoriser la diffusion de bonnes pratiques et ainsi permettre la prévention et l'amélioration des pratiques professionnelles.

Dans le milieu scolaire, par exemple, cela s'est traduit par une mise en place de tables de troc, et des actions sur les quantités servies (l'enfant s'exprime sur ce qu'il reconnaît comme une petite, moyenne ou grande portion). Certaines entreprises sont ainsi parvenues à frôler le zéro gaspillage alimentaire en expliquant à leurs convives la provenance des produits et leur valeur, et en leur proposant une offre plus personnalisée. D'autres préparent l'introduction dans leurs cuisines de barquettes écologiques compostables ou encore l'utilisation de gourdes réutilisables.

« MOINS DE MIETTES, C'EST PLUS D'ASSIETTES »



Une société adhérente du SNRC a choisi de responsabiliser les enfants au gaspillage alimentaire à travers l'exemple du pain dans les restaurants scolaires.

Pour sensibiliser les enfants, elle a choisi de coupler une méthode forte. Le pain jeté sur un repas est récupéré puis exposé dans la salle de restauration afin de sensibiliser visuellement les enfants au gaspillage réalisé. Par la suite, et par le biais de supports spécifiques, les petits convives se voient offrir une réflexion plus théorique sur la question du gaspillage.

La quantité de pain symboliquement économisée est ensuite convertie en nombre de repas et redistribuée aux Restos du Cœur sous forme de dons.

Cette opération a obtenu le label du Programme National pour l'Alimentation, un plan interministériel qui vise à garantir une alimentation de qualité, respectueuse de l'environnement et accessible à tous.

Le Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire s'inscrivait déjà dans la trajectoire et s'appuie sur les dispositions de la Loi d'engagement national pour l'environnement du 12 juillet 2010 (« Grenelle II ») obligeant :

- les collectivités locales à fixer dans leurs Plans de gestion des déchets non dangereux des objectifs de tri à la source, de collecte sélective et de valorisation des bio-déchets,
- les grands producteurs de bio-déchets à mettre en place un tri à la source, une valorisation biologique via un prestataire spécialisé, ou à défaut une collecte sélective de ces déchets pour en permettre la valorisation de manière à limiter les émissions de gaz à effet de serre et à favoriser le retour au sol,
- l'État à prendre les mesures nécessaires afin de développer les débouchés de la valorisation organique de ces déchets et de promouvoir la sécurité sanitaire et environnementale des composts. Les textes d'application (décrets du 11 juillet et du 12 juillet 2011) ont, respectivement, défini la notion de bio-déchets et fixé les seuils et l'échéancier pour la mise en application de l'obligation de valorisation des bio-déchets.

Des questions se posent toutefois sur l'application concrète des mesures prévues par la loi EGalim, notamment dans des secteurs déjà très réglementés par l' État et qui font face désormais à une dichotomie légale. C'est notamment le cas du secteur institutionnel, où sur des marchés comme les lieux de privation de liberté ou les établissements militaires, le prestataire de restauration a l'obligation de maintenir la cuisine ouverte et l'intégralité de ses plats disponible au service jusqu'à la dernière minute d'ouverture du restaurant. Les convives doivent pouvoir trouver la même variété de choix alimentaire à l'ouverture de la cantine comme à sa fermeture. Ce qui génère nécessairement une surproduction et un gaspillage chroniques, dans des établissements institutionnels et sur des contrats soumis à fortes pénalités dans le cas du non respect de ces obligations. Aucune réponse n'a encore été apportée quant au respect de ces deux mesures, profondément antagonistes.

Toutefois, les SRC ont déjà commencé à chercher et à implémenter des solutions pour pallier le gaspillage alimentaire dans les centres de détention, et ce, depuis déjà des années. C'est par exemple le cas des établissements pénitentiaires de Maubeuge (59) et Longuenesse (62) où, en 2012, une étude statistique a permis de mesurer la quantité de déchets issus des repas servis aux personnes détenues. Bilan de l'étude : 321 kg de déchets - soit 25,23 % des repas servis - étaient jetés (principalement des légumes, du poisson et des produits bio). Après une réflexion en partenariat avec l'administration pénitentiaire, la SRC en charge de ces établissements a fini par proposer un double choix de plats aux détenus, ce qui a permis de diviser le poids des déchets par 3.

UTILISER LES RESSOURCES TERRITORIALES POUR LIMITER LA PRODUCTION DE DÉCHETS



À la maison d'arrêt de Saint-Denis (La Réunion), le service restauration de la SRC responsable a opté pour une nouvelle génération de barquettes issues de bagasse de canne à sucre (résidu de canne après fabrication de rhum ou de sucre). Elles sont résistantes au chaud et au froid, biodégradables et compostables. Après le repas, les personnes détenues jettent ces barquettes dans une poubelle dédiée, les barquettes sont ensuite stockées dans un lieu dédié. Pour finir, les barquettes sont mises en compost avec les bio-déchets issus de la fabrication des repas.

Le don, une solution ?

Alors que les SRC travaillent déjà à respecter toutes ces mesures, la loi encourage aujourd'hui le don alimentaire. Cette démarche vise à reverser les excédents alimentaires à des associations d'aide aux démunis. Elle s'applique déjà aux grossistes et devrait s'appliquer par la suite aux cuisines centrales, qui devront s'assurer de la perfection de leur système de production pour pouvoir délivrer des denrées dans d'excellentes conditions sanitaires.

Ainsi, un surplus de carottes râpées doit-il être convenablement conservé en cuisine, puis emballé, maintenu dans sa chaîne du froid jusque pendant le transport pour qu'elles ne puissent pas s'altérer. Toutefois, les entreprises de restauration collective sous contrat ont depuis longtemps intégré à leurs propres cahiers des charges une gestion intelligente des achats et des produits, en optant de plus en plus pour un calibrage qui évite la surproduction, à la fois

pour des motifs économiques, logistiques et éthiques. Aussi, le don alimentaire, s'il se présente comme une évidence sociétale aujourd'hui, est-il malgré tout associé à l'idée d'une mauvaise gestion initiale des ressources.

Par ailleurs, et pour que cette mesure soit réellement applicable, il est urgent que l'État aide à développer aussi bien les structures d'aide que leur logistique. En effet, peu d'associations ou d'acteurs locaux impliqués dans la collecte de dons alimentaires ont les moyens aujourd'hui de récupérer les surproductions des restaurants. Ils doivent pouvoir effectuer une tournée de tous les sites distribuant leurs excédents et à la même heure (l'heure de fermeture des cuisines), au moyen de transports adaptés aux conditions sanitaires requises, et pouvoir enfin stocker les quantités reçues ou les redistribuer dans la foulée sur des sites équipés pour les recevoir.

Un tel maillage n'existe pas sur tout le territoire français. Il se met en place petit à petit et sa réussite dépend aussi des bonnes-volontés des collectivités et de l'implication sincère de l'État.

La question des déchets

Outre les obligations légales de don, de lutte contre le gaspillage et d'attention à l'environnement, les adhérents du SNRC s'engagent aussi désormais à mettre en place un tri et une éducation au tri parmi leurs convives.

En restauration d'entreprise, ces pratiques sont déjà bien ancrées dans les habitudes via le système du self. Les rails sur lesquels les consommateurs déposent leur plateau en fin de repas sont aujourd'hui fréquemment équipés de réceptacles sélectifs. Le salarié et client fréquent du

restaurant a donc intégré depuis longtemps ce geste à son quotidien.

La difficulté à laquelle travaillent actuellement les entreprises reste celle de la gestion des déchets en tant que tels car elles n'ont pas la possibilité de les recycler dans les locaux. Cette gestion dépend donc des poubelles et de leur collecte, qui repose sur une relation tripartite avec le client investi. C'est un choix qui doit se faire en bonne entente avec l'école, l'hôpital, l'entreprise propriétaire du restaurant ou l'institution, qui gère selon sa propre politique son local à poubelles.

La négociation est complexe, puisque le prestataire restaurateur est responsable des déchets en tant que producteur et l'école ou le client responsable en tant que détenteur final des déchets. La coresponsabilité oblige les entreprises du secteur à observer un fonctionnement au cas par cas. Les initiatives vont du recyclage des huiles alimentaires usagées en biocarburants à la pesée des bio-déchets dans les restaurants, en passant par la diffusion de recettes à partir de restes ou d'épluchures (pain perdu, soupes).

Comme dans beaucoup de domaines, les écoles sont souvent les plus réactives sur ce sujet. Une véritable logique pédagogique se met en place dans les communes et les collectivités, et le corps enseignant comme les élus locaux font montre d'une forte appétence pour l'écologie. Les chasses au gaspillage sont particulièrement prisées dans les écoles, et implantées par plusieurs sociétés de restauration collective sur tout le territoire depuis une dizaine d'années déjà.

Collaborer pour innover

Pour implanter toutes ces pratiques responsables au sein des divers établissements qu'elles gèrent, les SRC font de plus en plus appel à de jeunes pousses qui orientent la barque vers des solutions innovantes. S'inspirant autant d'une analyse des besoins et des souhaits du client, que des exigences nouvelles des convives, les collaborations avec des start-up permettent aux SRC de rénover leurs offres.

Créativité culinaire, nouvelles pratiques de consommation, démarche citoyenne : par le biais de partenariats, les SRC font naître de nouvelles approches de la restauration en proposant plus de flexibilité à leurs clients et en offrant un parcours alimentaire original à leurs convives. Ces échanges sont aussi l'occasion pour les start-ups de s'appuyer sur l'expérience des SRC et leurs réseaux à travers le territoire.

On trouve un exemple réussi d'innovation au sein d'une SRC lyonnaise, qui travaille pour trouver de nouvelles solutions de valorisation des produits et du travail de ses collaborateurs, entre autres. Elle s'est aussi engagée dans une démarche de labellisation très avancée, ainsi qu'en RSE où elle avance sur la voie de la lutte contre le gaspillage. Ce sont ces nouvelles pratiques qui ouvrent par ailleurs des convergences d'idées entre les filières et les secteurs.

Poussant sa démarche de rejet du gaspillage, cette même société a monté, en 2013, un label RSE aujourd'hui validé et reconnu : le référentiel Zéro Gaspil'®. Il s'agit là d'une démarche qualitative, éducative, durable et responsable qui vise à faire comprendre aux convives l'importance de ne pas gâcher la nourriture qui leur est servie, à les pousser à apprécier et privilégier eux aussi l'économie circulaire et, enfin, à optimiser les ressources énergétiques.

C’est là que l’arrivée d’une start-up peut enclencher des dynamiques plus innovantes encore. Suivant ce même exemple, sa collaboration avec la jeune pousse Hari&Co a été l’occasion d’une démarche plus originale. Leur partenariat a initié l’introduction de menus alternatifs dans les restaurants, avec une démarche de « déclic vert ». Soit, dans les faits, au moins un menu végétal proposé une fois par semaine dans les cantines et restaurants d’entreprises. Proposée d’abord comme un test, cette réalisation a permis de détecter des attentes fortes des convives et d’y répondre d’autant mieux que le maillage régional (Auvergne Rhône-Alpes) de la société est particulièrement riche et structuré. Une source d’inspiration pour l’entreprise.

IV La contribution à l’éducation

La restauration collective accompagne les Français depuis leur plus jeune âge sur les bancs de l’école jusqu’à leurs vieux jours en établissements de repos. Elle rayonne dans le monde de l’entreprise, de l’usine aux plus grandes compagnies, et s’étend aux institutions publiques, hôpitaux, centres de détentions ou ministères.

Sa puissance de pénétration lui octroie aussi une grande responsabilité, notamment d’éducation. Education au goût, avec des animations spécifiques dans les petites écoles, rééducation aux saveurs dans le secteur de la santé. Education nutritionnelle, avec des ateliers sur la composition d’un repas et les apports des aliments.

Mais aussi, et c’est primordial aujourd’hui, éducation à l’alimentation et aux produits les plus simples. Car les entreprises du secteur ont constaté une réelle perte de connaissance sur les produits que l’on consomme. Des enfants qui ne distinguent pas une courgette d’une aubergine

aux adultes qui ne savent pas identifier un produit transformé, la question se pose encore et toujours de la meilleure façon de communiquer sur le sujet de la nourriture. Lorsqu'ils parlent de produits transformés, les consommateurs pensent la plupart du temps produits industriels et additifs chimiques. En oubliant que la farine est déjà, en soi, un produit transformé. Qu'un yaourt aux fruits l'est aussi, dès lors que le lait a été transformé, les fruits brassés et cuisinés, puis aromatisés au besoin. La technique industrielle existe, mais elle est souvent jetée dans un sac de confusions et dénigrée, quand certaines préparations qui semblent « naturelles » contiennent en réalité des quantités de matières grasses ou de sucres insoupçonnées et à l'impact plus fort.

Le sujet des composants entrant dans les assiettes est sur la table et finement étudié depuis des années, notamment à l'initiative du secteur scolaire. Des arrêtés ont normé et repensé les dosages et jusqu'aux grammages pour améliorer la qualité comme les quantités nutritionnelles des repas. Mais il reste encore à faire connaître ces bonnes pratiques pour qu'elles se démocratisent et prennent place dans l'esprit des consommateurs.

Certains partenaires du SNRC ont ainsi mis en place dans les écoles des cours de cuisine avec l'outil Cuisto Rigolo. Des diététiciens interviennent dans les écoles sur l'importance du petit-déjeuner et sa composition idéale, des producteurs viennent montrer ce qu'est un produit, comment il pousse et comment il est transformé.

En Seine Saint-Denis, un programme appelé « semaine du bien-être au travail » a vu le jour à l'été 2019, où des ateliers ont rapproché un coach sportif de la cuisine pour recréer un lien dynamique et ludique entre les pensionnaires des cantines et une alimentation saine et savoureuse. Ateliers culinaires, concours, éducation à l'assiette, sensibilisation

des enfants de quartiers défavorisés à la protection de l'environnement et à des valeurs citoyennes à travers la cuisine… Le projet s'inscrit dans le respect des textes d'EGalim, et vise aussi à permettre à une population fragilisée de se réapproprier son alimentation par de bonnes pratiques, avec une vraie proposition d'équilibre nutritionnel et de qualité.

Des programmes équivalents s'appliquent en entreprise avec une éducation pédagogique liée au bien-être du consommateur, porte d'entrée bien plus prisée par les convives. Certains restaurants accueillent des conférences ou des interventions ciblées sur les maladies cardio-vasculaires, des thématiques qui lient l'alimentation et le stress ou l'alimentation et le sport. Ils reçoivent aussi des accompagnements personnalisés s'ils en font la demande, adapté à leurs collaborateurs et à leurs problématiques de vie.

Le tout dans une logique de partage et de transmission, qui s'appuie sur la conviction que la cuisine est vectrice de transition dans de nombreux domaines. L'éducation réussie à l'alimentation passe par une dimension de plaisir essentielle, plutôt que par une culpabilisation qui ne fonctionne presque jamais. Elle peut prendre des formes discrètes comme des codes couleurs qui aident le consommateur à personnaliser son parcours de repas, sans se frustrer ni se flageller.

LES GRANDS SECTEURS D'INTERVENTION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE SOUS CONTRAT

En gestion « concédée », la restauration est confiée à un prestataire spécialiste par une collectivité, qui peut relever de différents secteurs.

Dans le secteur de l'enseignement, les collectivités sont des collectivités publiques ou des établissements d'enseignement. En enseignement public, ce sont des communes (pour le 1er degré), des conseils départementaux (pour les collèges) et régionaux (pour les lycées), des établissements d'enseignement et le CROUS pour l'enseignement supérieur. En enseignement privé, la restauration des élèves est organisée par chaque établissement.

Dans le secteur de la santé, les collectivités sont les établissements de santé, qu'ils soient publics (hôpitaux) ou privés (cliniques, établissements de long séjour).

Dans le secteur social et médico-social (maisons de retraites, établissements accueillant les handicapés, etc.), les collectivités sont les établissements, qu'ils soient publics ou privés.

Dans le secteur du travail, les collectivités sont des entreprises ou des administrations qui organisent un service de restauration collective destiné à leurs salariés et agents.



35 %

À l'école et dans les établissements d'enseignement



23 %

En entreprise et dans les administrations publiques



25 %

En maison de retraite et dans les établissements sociaux



12 %

À l'hôpital et dans les établissements de santé



5 %

Dans les établissements de la formation professionnelle continue, l'armée, les établissements pénitentiaires, les colonies de vacances, les congrégations religieuses...

S’il existe des similitudes dans la gestion de restaurants en gestion concédée d’un secteur à l’autre, chacun comporte toutefois ses particularités. Les habitudes de consommation, les exigences du client et du convive final, la logistique... Autant de différences qui créent de la variété et nécessitent des approches différentes de la part du prestataire.

Certains secteurs ajoutent des contraintes spécifiques au cahier des charges établi dans chaque contrat, comme le social et médico-social, qui doit combiner des dosages et règles nutritionnelles adaptés aux pensionnaires avec une créativité accrue dans la conception des menus, l’esthétique, le goût et la texture des plats pour maintenir un rapport de plaisir à l’alimentation.

CHAPITRE 1

DANS L'ENTREPRISE

Une offre séduisante et peu coûteuse

L'entreprise a pour particularité d'être l'un des rares secteurs où le consommateur est aussi le payeur (il paie une partie de son repas, l'autre étant subventionnée par son employeur), où il est à la fois acteur et conscient de son choix. L'intermédiaire des familles n'y est pas présent comme en cantine scolaire ou en maison de retraite, par exemple. Cette caractéristique permet de s'adresser directement au consommateur et de mieux comprendre les habitudes alimentaires des Français. Et de comprendre notamment la distance entre le déclaratif et la réalisation. En effet, si une énorme majorité des Français déclarent souhaiter plus de bio dans leur assiette, seulement une infime portion de la population franchit vraiment le pas et est prête à mettre le prix qu'il coûte. Ce même comportement se retrouve souvent en restauration d'entreprise, où le convive arbitre plus naturellement en fonction des prix de chaque élément consommé qu'en fonction de valeurs. Devant un choix de yaourts dont l'écart de prix peut varier de 5 à 50 centimes (le plus élevé correspondant au bio), les choix se portent encore beaucoup plus fréquemment sur les prix inférieurs.

En connaissance de ces réalités, l'une des missions des membres du SNRC est d'apporter la qualité sous toutes ses formes en restaurant d'entreprise, en maîtrisant autant que faire se peut le surcoût éventuel qu'elle pourrait engendrer. Aussi, de nombreuses offres alimentaires du secteur ont-elles augmenté leur niveau qualitatif en incluant toujours

plus de produits bio et labellisés dans leurs menus tout en répondant à la demande réelle du consommateur. Certaines entreprises partenaires mènent aujourd'hui des études pour établir une approche plus scientifique du comportement alimentaire français et y apporter des réponses à la fois satisfaisantes et éducatives.

Pour ce public, qui y déjeune du lundi au vendredi, la cantine de l'entreprise doit être au moins aussi appétissante que le restaurant du quartier. Si elle présente l'avantage du prix bien moins élevé pour des quantités copieuses, l'offre doit toutefois se faire astucieuse et séduisante pour convaincre le consommateur que l'assiette de la cantine n'est pas ennuyeuse.

Chaque entreprise de restauration établit un plan alimentaire à l'année, voire deux fois par an, qui structure et définit les menus selon la saison et dans le respect d'un bon équilibre nutritionnel. Elle met en place des familles nutritionnelles qui respectent à la fois les saisons et les tendances des marchés (printemps-été, automne-hiver…) et elle les applique ensuite dans des recettes qui présentent une variété la plus vaste possible sur l'année.

La plupart des restaurants d'entreprise fonctionne aujourd'hui sur un mécanisme de self qui reproduit les halles d'un marché, avec ses espaces bien définis. Poissonnerie, fruits frais, viandes et grillades… pour un parcours du convive qui s'approprie les produits et se forge son propre repas plaisir. Dès avant l'entrée en vigueur de la loi EGalim, ces produits faisaient déjà l'objet d'une recherche de qualité par les prestataires de la restauration collective, avec des démarches de fraîcheur : interdiction des produits pré-cuits, viandes fraîches en grillades et préparées à la demande…

Si le convive est l'acheteur de son propre repas, il compose son plateau en fonction de son prix mais aussi de son plaisir à satisfaire. Il doit donc pouvoir trouver la qualité et la variété qu'il attend, à un prix abordable, soit une expérience culinaire qu'il peut s'offrir sans culpabiliser. La pause déjeuner constitue pour certains un véritable rituel et rien n'oblige le consommateur à répartir dans son menu quotidien le nombre de fruits et légumes conseillés plutôt que des féculents, par exemple. C'est là une mission essentielle et sensible de la restauration collective : parvenir à rendre aussi attractifs des plats grammés et calibrés pour leur apport nutritionnel qu'une assiette de type steak-frites, une raclette ou une viande en sauce qui font toujours partie des choix proposés mais constituent une alimentation trop riche au quotidien. Les chefs cuisiniers redoublent de créativité aujourd'hui pour créer des plats équilibrés, qui répondent à la fois à des exigences de santé, de saveur et d'esthétique et qui soient plus appétissants que jamais aux convives.

Cette mission passe par des actions ciblées qui donnent leurs fruits au fil du temps, comme des étiquetages des produits dans le parcours du self, des verrines offertes en amuse-bouche pour s'autoriser à goûter de nouvelles saveurs, des animations autour d'un produit, voire des ateliers ou des conférences sur une thématique de nutrition et de santé, à la demande de l'entreprise.

Sur le plan économique, le secteur de l'entreprise est aussi le plus concurrentiel de l'univers de la restauration collective concédée. Avec une remise en question quasi permanente de l'offre proposée, chaque prestataire se voit encouragé à innover et à redoubler de créativité tant sur la forme et la gestion de l'espace que sur le fond et la composition même de l'assiette. Ce qui veut dire pour les SRC une recherche constante de nouvelles recettes et de qualité de production,

autant qu'une adaptation aux nouvelles tendances de consommation, de plus en plus déstructurées.

Le bio dans l'entreprise

Même si le bio est moins présent en entreprise que dans les autres secteurs (en raison d'une moindre demande), la prise de conscience est réelle et elle atteint petit à petit les convives.

Entre autres et parmi les nombreuses initiatives prises par les prestataires, le SNRC apporte aussi son soutien au programme FRAB AuRA « Manger Bio Local en Entreprise ». L'objectif : associer les producteurs bio et les restaurants d'entreprise pour développer une offre alimentaire bio locale pour les convives et élargir les débouchés des producteurs bio rhônalpins. Ce sont 15 restaurants, servant chacun plus de 1 000 repas par jour et 6 sociétés de restauration collective dont 5 adhérentes du SNRC qui bénéficient aujourd'hui de ce dispositif. Le projet s'intègre aujourd'hui dans une dynamique territoriale, qui permet :

- la valorisation des filières agricoles de proximité,
- la création du lien social entre les acheteurs en restauration collective et les agriculteurs,
- l'accès à une alimentation respectueuse de l'environnement comme un véritable enjeu de santé publique auprès de 20 000 salariés,
- la valorisation et la fidélisation des relations de partenariat entre l'entreprise donneur d'ordre et son prestataire de restauration collective.

Nouvelles habitudes alimentaires

La traditionnelle pause déjeuner tend désormais à changer de forme à mesure que changent aussi les modes de travail. Télétravail, nomadisme, de nouvelles habitudes se sont dessinées ces dernières années, dont le snacking, qui a transformé ce moment du repas en un moment court, notamment dans les zones urbaines. Plutôt que de s'asseoir une heure à la table du restaurant avec ses collègues, le convive choisit de mettre à profit ce temps de liberté au milieu de sa journée de travail pour exercer une activité ou se ménager un espace d'isolement. Sortir faire un tour dans le quartier, s'offrir un moment shopping ou une sieste rapide, effectuer une course urgente ou même faire du sport, le déjeuner devient pour certains un rapide moment de consommation alimentaire au milieu d'une journée chargée. Les habitudes vont vers un plat à emporter et à déguster rapidement, ou à savourer seul sur un banc dans un parc pour un moment plaisir et loin de l'univers professionnel.

Or, c'est aussi le rôle de la restauration collective que de savoir adapter son offre à ces nouveaux choix qui résultent en réalité de nouveaux modes de vie. Il s'agit de pouvoir proposer des menus équilibrés à consommer rapidement et qui soient une alternative à un sandwich quotidien sous prétexte que l'on mange désormais « sur le pouce ». Différentes offres ont donc vu le jour pour proposer des repas différents et s'adapter aux nouvelles habitudes de consommation, comme l'alliance d'une SRC majeure et de Foodchéri, startup française qui s'est spécialisée dans le déjeuner en livraison, fait maison. La startup est présente comme application mobile dans plusieurs contrats établis entre cette SRC et ses clients, comme une garantie de service complet qui couvre l'entièreté des demandes potentielles des salariés désireux de bien déjeuner. Si Foodchéri permet au public de déguster un repas de qualité en un clic, l'entreprise

s'inscrit parfaitement dans l'orientation qu'a suivie la restauration collective ces dernières années : raconter une histoire par l'assiette et reconnecter le mangeur à chaque ingrédient qui constitue son plat. Aussi, la plateforme de Foodchéri détaille chaque plat proposé, ingrédient par ingrédient, sa provenance (produit de saison, origine France, pêche durable, bio…), ses informations nutritionnelles et ce qu'en dit le chef qui l'a concocté. Une excellente façon de revaloriser l'assiette, même si elle est consommée sur un banc en une poignée de minutes. Une excellente façon aussi, pour cette SRC partenaire, de s'affranchir des codes et carcans des anciennes conceptions de la pause déjeuner, en prenant le virage de la décennie, celui des repas en livraison. Ce défi majeur, lié à la digitalisation de notre quotidien, fait désormais partie de la grille de lecture des SRC, qui adaptent de plus en plus leurs solutions en restant à l'écoute de leurs clients.

La géométrie des restaurants d'entreprise se transforme aussi, suivant les nouvelles attentes des convives. Des espaces dédiés au snacking s'ouvrent, lieux connectés qui permettent de venir se restaurer rapidement en poursuivant une tâche si besoin, avant de prendre une pause à l'extérieur. Chacun souhaitant désormais gérer ses temps de pause à l'envi et selon son rythme personnel de travail, le tempo et l'espace du restaurant va en se modifiant lui aussi.

La digitalisation des modes de vie et la délocalisation des aires de repas implique aussi un nouveau questionnement autour de l'emballage. Le plastique devient aujourd'hui une des composantes à repenser et sa remise en cause ouvre des défis à la fois complexes et fascinants pour les SRC.

Et le recyclage des emballages ?

La population devenant chaque année plus nomade dans ses habitudes alimentaires, il devenait urgent que les entreprises du SNRC s'adaptent à la production de repas à emporter et, ce faisant, se posent la question de leurs emballages. Ce regard environnemental est de plus en plus prégnant et réclamé aujourd'hui par les clients qui prennent conscience de la nécessité du recyclage et de la lutte contre le gaspillage.

Si le problème du traitement des matériaux écologiques en bout de chaîne dépend toujours des moyens mis à disposition par l'entreprise cliente, les prestataires de restauration ont entamé un virage bien plus tôt que ne l'a fait la restauration commerciale. Le plastique remplacé par l'amidon de maïs, les pailles et touillettes en plastique bannies des recettes… Ces initiatives ont un coût mais, en s'y prenant tôt, les SRC ont pu mettre en place une logistique, trouver les partenaires, monter des filières écologiques qui deviennent viables aujourd'hui. Reste encore à repenser la fin de cycle alimentaire et à trouver les solutions de recyclage et compostage satisfaisantes sur tout le territoire français. Ce qui devra se faire en lien avec les collectivités territoriales, les entreprises de collecte et un tissu associatif dense encore trop peu mobilisés.

CHAPITRE 2

DANS L'ENSEIGNEMENT

La cantine scolaire, pivot social de la restauration collective

La pause méridienne dans le milieu scolaire est celle qui concentre toutes les attentions, et avec le plus de vigueur. Huit millions d'enfants déjeunent chaque jour à la cantine. Le secteur de l'enseignement, pour diverses raisons, est toujours à l'origine des grands bouleversements dans la restauration collective. Depuis le début des années 1990, les avis et recommandations se multiplient qui encadrent la restauration collective dans les écoles et en ont fait aujourd'hui une restauration toute autre et en très nette progression qualitative.

Qualité de l'offre alimentaire, rôle éducatif majeur de la cantine scolaire, normalisation du milieu ambiant lors de la pause déjeuner, respects des plans d'alimentation, toutes ces composantes, qui doivent s'accorder aussi avec le maintien d'un prix social du repas, forment un défi majeur pour les sociétés de restauration collective qui, toutefois, demeurent les plus qualifiées pour s'en charger.

Le PNA (Plan National d'Alimentation) qui encadre notamment la restauration scolaire, a encouragé la mise en place de diverses mesures qui contribuent aujourd'hui à l'amélioration des services. On compte notamment la création d'ateliers « cuisine », d'écoles du goût et de l'alimentation, de classes du goût, et d'éveil sensoriel ; le contact avec les

producteurs locaux pour (re)créer un lien avec le produit, ou encore la création de jardins potagers dans les écoles.
L'avis N°77 du CNA (Conseil National de l'Alimentation) précisait en 2017 que l'objectif premier de la restauration en milieu scolaire est :

« de répondre aux besoins physiologiques et nutritionnels des enfants et des jeunes, leur permettant ainsi de pouvoir suivre les enseignements de l'après-midi. Pour cela, il est nécessaire de leur donner des aliments sûrs, sains, en quantité suffisante et à leur goût. La civilité, le savoir-vivre, enseignés de fait durant le temps de la restauration scolaire, peuvent également être considérés comme un objectif de base, même implicite (apprendre à partager l'espace, à respecter les règles de vie, à respecter l'autre). Par ailleurs, le temps de la restauration doit être vécu dans un confort minimal en termes de temps et de condition du repas. Il doit être un moment de récupération et de ressourcement.»

Or, cette mission, les sociétés de restauration collective adhérentes du SNRC la mènent à bien depuis de longues années, en conscience des enjeux et responsabilités qui leur incombent. Les récents travaux dirigés par Nicole Darmon (Directrice de recherche à l'Institut National de Recherche Agronomique) en 2016 ont conclu que les besoins nutritionnels de l'enfant sont désormais largement couverts par leur alimentation en restauration scolaire.

Les normes établies ces dernières années encadrent jusqu'au lieu même de restauration, la taille minimale autorisée pour une cantine scolaire, régulant le bruit et l'ambiance générale de la pause méridienne, preuve que la législation et son application suivie vont dans le sens d'une amélioration constante. Ces recommandations ne sont toutefois que récentes, sur toute l'histoire de la restauration

collective, et les attentes des parents sont toujours extrêmement sensibles, les critiques vives.

Celles-ci se concentrent toujours sur l'idée que les SRC produisent selon une logique industrielle. Or, les cuisines centrales qui livrent les cantines scolaires et divers restaurants sont de véritables cuisines. Elle réceptionnent les produits frais et surgelés, elles les préparent et les cuisent sur place avant de livrer les repas dans la foulée aux restaurants d'une zone plus ou moins élargie. Cette nouvelle réalité est le fruit d'une mutation opérée par les cuisines centrales depuis près de 40 ans. Aujourd'hui elles poursuivent leurs efforts vers plus de qualité et de plaisir dans l'assiette dans le respect des normes nutritionnelles et d'hygiène. La vindicte se soulève aussi régulièrement lorsqu'un ingrédient inscrit au menu n'apparaît pas le jour dit dans l'assiette. Preuve pourtant que les produits présentés sont frais et non stockés dans des entrepôts réfrigérés et disponibles toute l'année, et qu'ils sont aussi soumis aux possibilités des fournisseurs ainsi que, plus directement, à la production même.

Par ailleurs, l'école étant un point stratégique des politiques locales, elle fait aussi l'objet de toutes les attentions de la part des maires et des directions politiques régionales. Elle cristallise les promesses et les exigences, et le bien-être de l'enfant est sans cesse remis au coeur de la restauration collective. Toutefois, ces attentions ne facilitent pas toujours le travail des sociétés en charge de nourrir les plus jeunes. La pression politique tend à resserrer les contrats et à réduire ainsi les marges de manoeuvre des SRC pour jongler avec les filières actuelles et les nouvelles branches dites « de qualité » à mettre en place (bio, labels, local). Certaines politiques s'appuient aussi sur une DSP temporaire pour remettre à neuf une cantine scolaire et former ses équipes pour se réapproprier un savoir-faire au

contact de l'entreprise de restauration collective avant de reprendre la main sur sa propre cantine.
Si ces initiatives sont parfaitement compréhensibles, elles sont souvent difficiles à maintenir sur la durée car les collectivités possèdent rarement le réseau et la logistique dont se sont équipés les SRC, ni parfois leur savoir-faire. Pensant ainsi reprendre en main la cantine et améliorer la qualité de l'assiette, les collectivités doivent à leur tour jongler avec une réglementation très lourde et elles devront désormais compter elles aussi avec les quotas obligatoires de la loi EGalim. C'est-à-dire introduire du bio, du label et du produit de qualité supérieure dans tous les menus, ce qui implique d'avoir déjà un réseau constitué de fournisseurs de tous ces produits mais aussi le budget adéquat.

La question du budget devrait peser sur les prochaines années de mise en place d'EGalim dans les écoles notamment, puisque les repas y sont déjà très amplement subventionnés par les collectivités dans le public, mais atteignent des prix déjà très élevés dans les établissements privés qui n'ont pas les moyens d'y appliquer le respect de ces normes de bio et de label. Les derniers relevés ont montré que ces tarifs sont aujourd'hui inaccessibles à 40 % des enfants de familles défavorisées, qui ne peuvent pas se permettre de déjeuner en cantine scolaire. À près de 400 € par an aujourd'hui (en moyenne, en France), la cantine devra coûter bien plus cher aux familles ou aux collectivités si elle doit intégrer toutes les futures évolutions législatives. Certaines collectivités ont misé sur la subvention totale (et proposent la cantine à 1 € aux familles pour promouvoir l'égalité face à l'alimentation) et cette mesure devrait se démocratiser sur tout le territoire. Mais elle ne tient pas compte des récentes modifications des textes touchant à la restauration collective, et l'imbroglio législatif devra d'une façon ou d'une autre être démêlé dans les années à venir pour qu'une solution viable et équitable puisse voir le jour.

Quel bio à la cantine ?

Pour que les 50 % de produits de qualité entrent dans les cantines à un coût abordable, les adhérents du SNRC se tournent pour l'instant vers un approvisionnement proche, notamment pour des questions de logistique (le stockage et le traitement du bio ont des exigences spécifiques).

Mais pour qu'EGalim soit efficace, il ne suffit pas d'imposer au menu des enfants des produits bio, qui ne les touchent pas plus que les légumes classiques. L'offre alimentaire scolaire doit aussi imaginer des moyens de susciter l'appétit des plus petits. Que le chou rouge soit bio ou non, le bol de 100 grammes qui attend le passage de l'enfant risque de rester sur son étagère et de finir à la poubelle. Une pomme bio, des pâtes ou des oeufs bio sont facilement consommés parce qu'ils font déjà partie des habitudes alimentaires basiques de la plupart des jeunes convives. La réflexion va donc au-delà de la question de la qualité supérieure du produit, et rejoint une problématique éducative centrale dans le scolaire.

Pour faire accepter le produit - bio ou non - il faut aussi et surtout reconnecter l'enfant à son assiette en lui expliquant ses ingrédients. Avec une approche ludique et interactive, les légumes de saison oubliés reviennent au menu, et avec eux le système agricole local, bio ou de qualité supérieure. C'est ce qui s'est produit sur les écoles de Brest où une SRC majeure a introduit en hiver des radis noirs et des panais, ou encore du potimarron qui, râpés, avaient une forme plus appétissante et une histoire à raconter. Ce genre de saveur avait depuis longtemps disparu des cantines : jugées déplaisantes par les petites bouches, elles avaient fait l'objet de peu de recettes créatives pour les réconcilier avec les produits du terroir.

Aujourd'hui, la cantine centrale de Brest gérée par cette SRC parvient déjà à 60 % de bio dans ses prestations, dont toutes les viandes sont fraîches et label rouge, les purées faites à partir de pommes de terre, beurre et lait bio, les potages et pâtisseries faits maison.

Ces réussites doivent se construire avec le client et sur une volonté qu'il partage, pas seulement sur la base d'une obligation légale. Cela nécessitera, de la part des politiques publiques, un questionnement en profondeur des moyens alloués à la restauration collective. De leur côté, les SRC ont progressé et offrent déjà des prestations de qualité dans les écoles, mais n'auront pas les moyens de poursuivre la progression seules, si les budgets n'intègrent pas rapidement les dernières évolutions légales.

CHAPITRE 3

LA SANTÉ ET LE MÉDICO-SOCIAL

Ces deux secteurs, qui représentent plus de 38 % des repas servis en restauration collective concédée, sont à la fois distincts et extrêmements rigoureux dans les exigences qu'ils posent au quotidien. Leur croissance, liée au vieillissement de la population, atteint 3 à 4 % par an.

La santé recouvre les hôpitaux et les cliniques (publics ou privés), et le médico-social les établissements sociaux, maisons de retraite et établissements spécialisés pour personnes handicapées (publics ou privés également). Dans chacun de ces établissements, l'alimentation des pensionnaires ou des patients revêt une fonction essentielle inhérente à ce secteur : elle fait partie intégrante de leur parcours de soin. La priorité, dans le monde de la restauration de santé, doit toujours rester la sécurité des convives, un public fragilisé qui demande une attention et des précautions particulières. Cette restauration obéit à une logique de grammages pointue, combinée à la nécessité de répondre aux besoins de chaque patient mais aussi à une obligation de variété.

L'univers de la santé est très éloigné des restaurants d'entreprises ou des cantines scolaires, que les convives sont libres de fréquenter ou non, 5 jours par semaine et en décomptant les vacances. Dans le secteur médicalisé, les patients d'un hôpital comme les pensionnaires d'un EHPAD n'ont pas le choix d'une autre restauration. Ils représentent un public captif, pour lequel les SRC doivent

établir un programme de menus qui couvre les 365 jours de l'année à raison de 3 repas par jour. Ce public dépend intégralement de l'entreprise de restauration collective qui se charge de l'alimenter, soit pour elle une responsabilité bien plus grande que dans n'importe quel autre univers culinaire. Les contraintes nutritionnelles liées aux besoins médicaux de chaque patient se confrontent souvent à des exigences gustatives et esthétiques qui sont souvent à l'origine des réactions épidermiques du public.

I Dans les hôpitaux et cliniques

Cliniques ou hôpitaux, privés ou publics, ces établissements ont un rythme de vie complexe, qui induit une disponibilité 24 heures sur 24. L'alimentation dans ces conditions est un défi logistique en soi, auquel s'ajoute celui de la durée variable des séjours des patients et enfin leurs besoins nutritionnels très spécifiques.

Le personnel des hôpitaux, lui-même, est assujetti à des rythmes de travail qui varient tellement qu'il est impossible pour un restaurant ou une entreprise de restauration collective de prévoir des quantités à l'année.

Cette difficulté croît encore pour les patients, dont la durée de séjour n'est pas actée et évolue avec l'état de santé. Les admissions et sorties se suivent en continu, la nuit comme le jour, et un patient peut entrer pour une journée en hôpital comme y séjourner finalement beaucoup plus longtemps. En séjour court, le patient a généralement besoin d'un menu simplement très équilibré, qui couvre à la fois tous ses besoins essentiels, mais rarement d'une alimentation spécifique (sans graisse ni sel par exemple) ; son alimentation, pour pouvoir convenir aussi au plus grand nombre sans trop de gaspillage, résulte donc plutôt de l'assemblage d'ingrédients spécifiquement formulés pour couvrir leurs besoins.

L'espace de production alimentaire dans les hôpitaux est par ailleurs souvent réduit voire inexistant, ce qui oblige les sociétés de restauration collective à travailler en produits plus élaborés en amont notamment, et à investir plus largement le champ des services.

Toutefois, il est possible de remettre la cuisine au centre de certains services comme l'ambulatoire, où le patient est plus stabilisé et son séjour plus facilement contrôlé. En proposant des produits frais relativement accessibles à tous types de patients, et en proposant du choix parmi une offre en adéquation avec les besoins de santé de chacun. Ce type d'ouverture permet aussi au personnel des hôpitaux de reconnecter avec une alimentation plaisir à laquelle il a moins facilement accès dans une journée où son temps personnel lui échappe, en lui redonnant également un contact avec les produits locaux et le terroir.

Aujourd'hui, la question du « bien manger » est intégrée par tous et elle revient petit à petit sur la table des hôpitaux. L'alimentation, primordiale dans le parcours de soin, occupe une place toujours plus importante dans le traitement des malades, mais elle doit aussi pouvoir monter dans l'ordre des priorités des directions des hôpitaux, qui consacrent aujourd'hui 1 % de leur budget à l'alimentation, alors que celle-ci est clairement un élément de soin.

II Dans le médico-social

Dans les EHPAD, maisons de repos, établissements spécialisés pour la population handicapée et autres structures sociales, l'alimentation revêt la même importance, mais les possibilités sont plus vastes. La population y réside sur des temps longs, voire définitifs, et si elle peut être considérée comme « captive », la durée du séjour ouvre un

nouvel enjeu : la possibilité de faire entrer de la variété, voire des surprises, dans l'assiette.

Varier les menus, les produits, les couleurs, les odeurs, les textures et les goûts fait aujourd'hui partie de la mission des sociétés de restauration collective engagées dans le secteur médico-social, mais sous une contrainte économique très pesante et qui réduit de beaucoup leurs marges de manoeuvre. Un pensionnaire, en maison de retraite, doit pouvoir déguster trois repas par jour, adaptés à son régime de santé si nécessaire, riches et plaisants de surcroît, ce qui constitue pour lui une certaine somme à la fin du mois. Toutefois, les prix de son alimentation sont inclus directement dans le forfait de son séjour global dans l'établissement, enveloppant aussi le personnel, la cuisine, ses produits et son entretien, etc. Pour des tarifs qui évoluent généralement entre 60 et 150 € par jour. Par ailleurs, des subtilités de calcul de TVA s'ajoutent au mille-feuilles et compliquent encore la répartition des coûts de la restauration, notamment avec la séparation entre pensionnaires et membres du personnel. Les résidents de l'établissement médico-social sont soumis sur leur repas à une TVA de 5,5 %, quand le personnel ou les visiteurs et accompagnants sont soumis à une TVA différenciée de 10 %.

C'est sous ces contraintes que les diététiciens impliqués dans le processus de création des menus des entreprises adhérentes du SNRC ont entamé depuis longtemps déjà une réflexion culinaire pour varier l'offre alimentaire quotidienne et sur tout le séjour d'une personne.

Dans le secteur médico-social plus qu'ailleurs, le défi en cuisine est de parvenir non seulement à faire manger tous les convives, mais surtout à leur faire apprécier leur repas avec le même plaisir qu'un repas à la maison. Les menus sont loin aujourd'hui de ne proposer que des plats sans sel et bouillis. Au contraire, les adhérents du SNRC ont intégré

- autant que les établissements eux-mêmes - l'importance de rappeler aux pensionnaires leur plaisir de la nourriture comme un rapport, un lien toujours tendu avec leur vie à l'extérieur de la résidence.

« Dans les maisons de retraites, les femmes âgées ont souvent eu un vécu culinaire gourmand. Si elles ont une famille, elles ont cuisiné pour les enfants, elles ont un rapport fort aux plats maison. Or, parfois pour la première fois, elles ne sont plus en charge des courses ni de la cuisine, elles n'ont plus la main sur les recettes. Certaines découvrent les repas en collectivité. Et si le plat ne leur ouvre pas l'appétit, si elles ne peuvent pas se reconnaître dans la cuisine qu'on leur propose, elles risquent d'arrêter tout net de manger. L'assiette doit toujours être une joie pour les pensionnaires, un miroir de ce qu'ils ont vécu, et un lien rassurant qui motive leur vie actuelle.»

Aurélie Guittet, Directrice des ventes -
secteur médico-social COMPASS GROUP

Ces exigences de plaire transforment aussi les métiers de la cuisine, dans ce secteur. S'il est plus difficile de fidéliser le convive et de tisser un lien dans les restaurants d'entreprise, le rapport est tout autre dans le médico-social. Le cuisinier et le consommateur ont au contraire un rapport souvent très personnalisé. Un rapport qui peut même devenir très personnel (et générer des caprices si un résident choisit de bouder son assiette parce qu'il n'aime pas le cuisinier), mais provoque systématiquement une discussion, un dialogue et pousse chacun des membres de la cuisine sur place à se dépasser quotidiennement pour plaire. Ils font autant partie de l'établissement que les membres soignants ou le personnel accompagnant, en cela qu'ils participent activement au quotidien des pensionnaires et à l'un de

leurs moments de plaisir. Dans le milieu du handicap, tout particulièrement, où les journées sont rythmées, organisées, et où le repas constitue un réel temps de liberté, de détente et d'échange.

Cette attention au partage et à l'humain se combine à un savoir-faire constamment enrichi. Les équipes travaillent aujourd'hui diverses techniques de transformation de la matière pour fournir à chacun un plat qui lui ressemble tout en gardant le même menu et sans pointer du doigt ses éventuelles différences physiques ou de santé. Il n'est pas seulement question d'exécuter des recettes de « mixés », « manger-main » et autres textures adaptées à un public affaibli. La première approche n'est pas la forme mais la dimension plaisir. Il faut pouvoir faire passer les contraintes culinaires derrière cette première priorité.

Cela tient notamment à l'évolution des recherches et des discours sur l'alimentation en milieu de santé. Le discours culpabilisant et restrictif qui consistait auparavant à limiter les aliments à leur utilité de régime (sans sel avant tout) faisait de l'alimentation un ennemi. Face à des repas fades mais « sains », sans notion de plaisir, les patients comme les résidents de maisons spécialisées ont tendance à se dénutrir. Aussi, la bascule penche aujourd'hui vers une priorisation de la qualité de vie (hors cas pathologiques très sérieux).

Par ailleurs, les établissements d'accueil des personnes âgées constituant souvent leur dernière résidence, l'importance du plaisir paraît d'autant plus forte. Bien se nourrir pour profiter du quotidien devrait faire partie des mêmes exigences qui ont marqué la vie entière du pensionnaire jusqu'à son entrée dans l'établissement.

La mode des régimes pour personnes âgées s'appuyait aussi sur une mauvaise compréhension des problématiques qui entouraient parfois leur entrée dans l'établissement.

Avant de s'installer en résidence spécialisée, ces personnes sont souvent affaiblies et dénutries - ce qui constitue souvent par ailleurs un motif de placement dans l'établissement. À leur entrée, toutefois, elles renouent avec l'habitude des trois repas par jour, aussi complets que possible, et elles prennent alors souvent du poids. La réaction médicale classique est ensuite de les mettre à la diète, par réflexe. Cela a pour conséquence d'accentuer une sensation de tristesse et d'abandon de leurs habitudes antérieures, quand leur séjour devrait à l'inverse leur offrir une richesse de plaisirs qu'ils ne pouvaient plus se permettre en vivant seuls.

Dans le monde du handicap, les cas pathologiques sont plus fréquents et l'alimentation doit rester plus encadrée. La mission de la restauration collective sur ce segment consiste plutôt en une forme d'éducation à la nutrition et au bon repas maison, dans la mesure où certains des convives sont amenés par la suite à (re)prendre leur vie en main et donc à cuisiner pour eux-mêmes à terme.

Le moment du repas est donc pour eux une façon de préparer leur future autonomie et leur nouveau départ. La SRC chargée d'un établissement social de ce type a donc pour vocation d'être force de proposition chaque jour et à chaque repas, et d'accompagner à implanter des habitudes de variété et d'équilibre. Les sociétés le font par le biais d'activités ludiques, d'offres alimentaires rythmées et structurées par des icônes, des pictogrammes et des aides pour identifier clairement le contenu de l'assiette, tout en renforçant la notion quotidienne d'équilibre.

Et la place du bio ?

Si l'alimentation constitue une bonne médecine, elle ne peut que gagner en efficacité en intégrant des produits de qualité supérieure. Mais il faut pour cela que les acteurs du monde

médico-social aient les moyens d'augmenter leurs budgets alloués à la cuisine. La différence de prix entre le produit bio et le même produit « classique » effraie souvent et ferme la porte à la discussion.

Le secteur de la santé (notamment de l'hôpital) étant responsable de l'un des plus gros gaspillages réalisés en restauration collective, repenser les grammages et la production pour réduire les pertes pourrait contribuer à réaliser des économies substantielles à réinjecter par la suite dans des achats dirigés vers les filières bio et les labels. D'autres pistes existent aussi, notamment dans la manière dont le service, de la prise de commande à la consommation, peut être repensé.

Par ailleurs, la mutualisation des moyens hospitaliers entamée depuis une dizaine d'années par la loi Hôpital de 2009 s'oppose fortement à la logique d'approvisionnement local et de terroir qu'induisent à l'inverse les politiques agricoles récentes. Et il faut envisager là aussi de structurer rapidement les filières du bio et des labels sur le territoire français pour qu'elles puissent répondre à des offres d'ampleur et assumer une production soutenue.

UNE INITIATIVE RÉUSSIE :
LA MAISON DE RETRAITE LA ROSERAIE
(À GESTÉ, DANS LE MAINE-ET-LOIRE)



Pour lutter contre la dénutrition des personnes âgées et leur redonner le goût de manger, une SRC a repensé toute la cuisine avec créativité et en prenant le parti du tout naturel.

Elle a mené un accompagnement des équipes et une réorganisation du service via ses formateurs métiers qui

ont monté un programme sur-mesure. Quelques changements sont apparus dans le restaurant…

- Une vaisselle spécialement choisie pour évoquer des souvenirs aux pensionnaires rien qu'à la vue de la présentation des plats.
- L'usage de gélifiants naturels qui ne dénaturent pas le goût des ingrédients pour retravailler les textures des plats dits « manger-main ». Ainsi, les cuisiniers recréent de la salade ou du fromage accessibles en manger-main.
- Une nourriture enrichie sur-mesure par un protocole établi avec les nutritionnistes et selon des ingrédients naturels plutôt que par une surcharge de médicaments qui, lorsqu'ils sont saupoudrés dans la nourriture, dénaturent le goût et détournent le convive de son assiette.
- Une personnalisation des plats, à la fois dans la dimension plaisir et dans les obligations nutritionnelles.

Les équipes de la SRC travaillent aujourd'hui en partenariat complice avec l'équipe médicale pour adapter l'offre au jour le jour et aux résidents. En créant une fiche d'identité culinaire pour chaque résident et des tableaux de suivi médicalisés et évolutifs pour l'enrichissement alimentaire des personnes dénutries, les équipes parviennent à proposer une cuisine riche, appétissante et pleine de surprises pour tous les pensionnaires.

Et à recréer un vrai plaisir du repas, tant du moment partagé que de la dégustation.

CHAPITRE 4

LE SECTEUR INSTITUTIONNEL

De nombreux autres établissements français du secteur institutionnel ont recours aux services de la restauration collective. C'est le cas de certains ministères, d'institutions publiques ou de sites comme l'UNESCO, où le fonctionnement est très similaire à celui de la restauration d'entreprise. Et c'est enfin le cas des armées et de l'univers carcéral, qui nécessitent une logistique très spécifique et sont soumis à des réglementations extrêmement strictes.

La particularité commune à tout le secteur institutionnel, est qu'il dépend de marchés publics. Les contrats sont donc soumis à des appels d'offre, qui interdisent la reconduction automatique et limitent également les monopoles. Il s'agit également d'un secteur soumis à des pénalités dont les montants peuvent mettre en péril l'équilibre du partenariat. La rigidité du cahier des charges est absolue et, si un prestataire peut à tout moment réorganiser son offre en cas d'imprévu (retard ou défauts dans les récoltes chez ses fournisseurs, réorganisation de la logistique) dans un marché privé, cela lui est strictement interdit lorsqu'il répond à un contrat institutionnel.

Ce contrat exige par exemple une réactivité chronométrée de ses équipes sur un établissement pénitentiaire. Une lampe défectueuse dans une coursive (sur une cantine exploitée par une entreprise de restauration collective) doit être changée dans un délai de 30 minutes, et la moindre seconde de dépassement conduit aussitôt à une forte pénalité. Un

site militaire tel que l'Hexagone Balard (siège du Ministère des Armées, à Paris) exige par contrat que les plats soient servis à une certaine température. Au-dessous ou au-delà, l'entreprise reçoit une pénalité. Il exige aussi que la cuisine offre exactement la même quantité de choix de la première à la dernière minute de son service, ce qui oblige à penser des quantités bien supérieures aux besoins réels des convives.

En revanche, si cette logique pénalisante vise à encourager une performance impeccable de la part du restaurateur, elle ne comporte pas de volet valorisant qui récompenserait une exécution parfaite ou des initiatives positives prises dans l'exercice de la restauration. Or, un équilibre est à trouver dans l'intérêt des deux parties.

I Les armées

Les établissements militaires sur le territoire français dépendent d'une logistique très spécifique mais aussi de contraintes nutritionnelles uniques. Celles-ci doivent prendre en compte le type de profil (activité légère, de bureau, activité physique soutenue, activité physique extraordinaire...) et y adapter les grammages comme les apports. Le choix des produits est lui-même soumis à un contrôle strict, qui ne correspond pas toujours aux logiques d'approvisionnement déjà mises en place localement par l'entreprise restauratrice.

L'armée disposant en général de ses propres infrastructures, le prestataire de restauration occupe plutôt un rôle d'accompagnement sur ce secteur, en gérant le maintien des plats à bonne température sur les bases militaires auxquelles il est lié.

II Le monde carcéral

La population carcérale fait l'objet, depuis des années, d'un axe de travail spécifié dans le PNA (Plan National pour l'Alimentation), qui vise à faciliter l'accès de tous à une alimentation de qualité. L'une des orientations du PNA prévoit spécifiquement « d'améliorer l'offre alimentaire en milieu carcéral et favoriser la réinsertion par l'alimentation des personnes majeures sous main de justice et des jeunes sous protection judiciaire ». Il s'est notamment penché sur la meilleure façon d'aborder la cuisine dans les lieux de détention pour respecter non seulement les besoins nutritionnels de la population mais aussi ses attentes envers l'assiette.

Les lieux de privation de liberté font naturellement l'objet d'un contrôle accru de la part de l'administration. Ce qui signifie une organisation spécifique, stricte et très réglementée pour fournir un service de restauration dans ces établissements. Toute la conception des menus et des recettes est soumise à la validation en amont de l'administration pénitentiaire, qui accepte ou sanctionne le moindre geste lors d'une commission trimestrielle. Cette commission s'assure, comme dans les autres secteurs, que tous les menus proposés respectent bien les textes contraignants (suivant les recommandations du GEMRCN, entre autres) en termes de qualitatif, de nutritionnel, de variété et de quantité.

Le cahier des charges est plus précis que nulle part ailleurs, plus contraignant encore que dans le secteur de la santé, puisqu'il doit s'appliquer à des détenus d'âges et de conditions physiques et de santé très divers. S'agissant de lieux de détention permanente, les menus doivent être élaborés pour les 365 jours de l'année et couvrir les trois repas quotidiens. Trois menus doivent être proposés chaque jour, un menu dit « normal », un menu sans porc et un menu

sans viande (contenant toutefois du poisson ou des oeufs, pour un apport nutritionnel maximal), qui doivent couvrir toutes les attentes alimentaires des détenus, selon les exigences confessionnelles de chacun. Ils respectent là aussi une saisonnalité à l'année, avec quatre cycles principaux de menus répartis en treize semaines différenciées.

Les besoins nutritionnels des détenus doivent être étudiés précisément en fonction du type d'établissement, des conditions d'incarcération (durée courte en attente de jugement, peine longue), de la possibilité de chacun de pratiquer un exercice physique, de son âge et sa condition physique. Les menus varient ainsi d'un centre de détention pour femmes à une maison d'arrêt masculine.

Tout cela suppose, outre la validation des recettes, une organisation sur place qui répond à des rituels millimétrés et extrêmement surveillés. Qu'il s'agisse d'une cuisine sur place ou d'une cuisine centrale, les livreurs, le personnel, et toute la logistique doit être maîtrisée selon un planning horaire précis, validé et contrôlé et habilité par l'administration pénitentiaire.

Les particularités du milieu carcéral se prolongent en cuisine et sur le service, car chaque repas est préparé en collaboration entre les équipes du prestataire de restauration et une équipe de détenus. Cette collaboration est une occasion de réinsertion par le travail des détenus, qui se forment aux métiers de la cuisine et aux métiers de bouche, aux contraintes d'hygiène et de sécurité, tout en se reconnectant avec un certain plaisir du travail en équipe. Elle permettent aussi un contact des détenus avec des traditions culinaires qui leur ressemblent : de la pâtisserie aux plats typiques d'une région, la cuisine en collaboration offre un retour au « fait maison » qui vise à maintenir le plaisir de l'alimentation. En cuisinant, les détenus se réapproprient une certaine forme de leur alimentation, qu'ils assaisonnent selon

leurs goûts personnels, réintroduisant ici dans leur quotidien un peu de la notion de choix.

Ces initiatives participent aussi d'une certaine manière à retisser un rapport de confiance entre les détenus en garantissant une alimentation saine, de qualité et en toute sécurité.

Lorsque l'administration le permet, les SRC en charge peuvent aussi organiser des ateliers ouverts à des détenus qui n'y participent pas d'ordinaire, des concours de cuisine, voire la venue de grands chefs pour accompagner à la préparation d'un menu spécial.

DES SOLUTIONS INNOVANTES QUI PARTICIPENT D'UN ÉQUILIBRE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT PÉNITENTIAIRE



- Dans le centre de Saint-Mihiel (Meuse), les palettes fournies et non récupérées par les clients sont remises en état par des personnes détenues. Ce travail représente un emploi à mi-temps tout au long de l'année, l'autre moitié du temps de travail étant consacrée au tri sélectif. Grâce à ce recyclage, l'établissement ne commande plus de palettes depuis la mise en place de cette procédure. 500 palettes revalorisées, représentent une économie de 3 000 euros par an.
- À Neuvic (Dordogne), l'administration du centre de détention et le segment Justice Services de la SRC en charge ont sollicité le Syndicat départemental des déchets de la Dordogne pour mettre en place une politique de gestion des déchets au sein de cet établissement. Un composteur collectif de 20m^3 a été installé,

pouvant accueillir jusqu'à une tonne de déchets alimentaires chaque mois. Le compost récupéré a ensuite vocation à être réutilisé pour les plantations des espaces verts environnants.

La démarche a permis de sensibiliser les centaines de détenus au gaspillage alimentaire et aux problématiques environnementales. Elle est aussi un exemple réussi de collaboration des collectivités et administrations avec une entreprise de restauration collective, et preuve que les politiques locales fonctionnent en parfaite intelligence avec les restaurateurs.

La variété des secteurs et la diversité de leurs exigences sont déjà un gage d'adaptation, de flexibilité et de professionnalisme des entreprises de la restauration collective concédée. Elles sont aussi la garantie d'un maillage très complet du territoire par ces sociétés qui assurent le dynamisme de toute la filière et enrichissent chaque secteur des savoir-faire développés pour répondre aux exigences des autres.

POSTFACE

Par Patrice Noisette,
Professeur à l'ESSEC Business School

Trois enjeux sous-tendent aujourd'hui la dynamique de la restauration collective sous contrat, qui doivent inspirer ses entreprises mais aussi être mieux connus du public et débattus.

La question de la « délégation de service public » inscrit la restauration collective dans une longue tradition française qui a généré au fil des années des cultures et des savoir-faire spécifiques de la part de ses entreprises.

Cette gestion déléguée est vertueuse dès que les deux acteurs sont inscrits dans leurs rôles respectifs et se trouvent à égalité de compétences et d'informations. C'est là, quand s'établissent ces facteurs d'équilibre, que se joue le meilleur des deux compétences. La compétence publique, d'une part ; capacité à définir des objectifs, prendre en compte les attentes des citoyens, porter et argumenter le service auprès d'eux et contrôler en utilisant tous les outils de l'action publique : cette capacité s'exerce d'autant plus pleinement qu'elle n'entre pas en conflit avec elle-même. Confiant dans la qualité du service, du modèle économique et de la qualité de la relation avec les entreprises développant les compétences spécifiques, l'acteur public permet à celles-ci, d'autre part, de maintenir leur degré d'exigence et la réputation qui en découle, et qui leur permet de développer leurs contrats. Cette synergie, bien construite, contrôlée et animée, s'avère efficace dès lors que chacun admet qu'il est dans son rôle. Soit lorsque l'entité publique ne reproche pas à son délégataire les bénéfices légitimes qu'il engendre

en remplissant parfaitement son rôle - et que le délégataire accepte, par le même accord, son contrôle et se comporte de manière transparente.

Par la bonne conduite d'une gestion sous-traitée et la compétence des entreprises, ces dernières offrent aussi la possibilité d'acquérir une expérience à travers des contextes locaux très différents, où elles propagent des savoir-faire à travers les villes et les territoires. Auprès de leur personnel comme des acteurs de chaque contrat, les sociétés de restauration collective sont des pollinisateurs de compétences et d'expérience.

Cette question de la sous-traitance est aujourd'hui réinterrogée par l'ensemble des mutations actuelles (organisations publiques, réorganisations territoriales…), ouvrant à la fois de nouvelles questions et inquiétudes mais aussi de belles opportunités et possibilités d'innovation.

La restauration collective sous contrat fait, elle, face à de récents impératifs qui devraient occuper désormais une place essentielle dans son engagement.

L'une des spécificités de cette activité de restauration est qu'elle s'adresse à une très grande variété de publics, qu'elle touche dans des contextes spécialisés (enseignement, petite enfance, santé, travail…). Ce qui lui offre de multiples possibilités de toucher ces consommateurs à des âges et dans des situations différentes. Dans ce cadre d'exercice, la restauration collective sous contrat obéit aujourd'hui à de nouvelles exigences de bonne santé (alliant aussi la notion de bien-être) et de transition écologique, qui s'expriment aussi bien auprès de ses clients que des consommateurs finaux. Elle se doit donc, envers ces derniers, de favoriser une évolution des comportements alimentaires comportant une dimension pédagogique autant que de sensibilisation (actions ludiques dans le cadre scolaire, éducative auprès

des publics adultes, information, conférences). Elle est aussi appelée à mettre en place de nouveaux contextes d'information, notamment à travers les réseaux sociaux, nouveaux vecteurs d'influence.

Sur ces axes de travail, elle peut également développer aujourd'hui un vaste potentiel d'évolution des métiers et de positionnement des entreprises.

En amont, la restauration collective doit aujourd'hui se positionner comme moteur du changement, à travers ses nouveaux modèles de contrats, en lien avec les collectivités territoriales et, plus largement, dans le contexte de l'évolution d'une agriculture raisonnée, du bio, des circuits courts ou encore de l'agriculture urbaine.

L'alimentation est devenue un enjeu territorialisé, où s'imbriquent des problématiques de circuits, de localité et d'intégration des producteurs. Celles-ci ne s'opposent pas, toutefois, à une dynamique d'échanges mondialisés - au contraire. Il ne s'agit pas d'opposer retour au territoire et mondialisation, mais de (re)travailler un lien d'inclusion et de territorialisation efficace en définissant de nouvelles chaînes d'approvisionnement.

Dans le même temps, s'ouvre la possibilité d'une nouvelle étape dans la gestion de la décentralisation, c'est-à-dire, dans la relation des villes aux espaces ruraux. Les questions de production alimentaire rejoignent aujourd'hui celles de nouvelles relations entre les milieux urbains et ruraux, entre une sorte de « retour de l'urbain à la terre » à travers une agriculture internalisée dans la ville et les formes nouvelles d'une agriculture rurale réapprovisionnant la ville.

Un axe supplémentaire et encore trop méconnu aujourd'hui est celui des ressources humaines, souvent maîtrisées par les sociétés de restauration collective à un excellent

niveau. Mais, en dépit de leur forte culture de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de leur culture de l'insertion et du CDI, elles souffrent encore des vestiges d'une mauvaise réputation de leurs métiers et de difficultés à recruter.

C'est pourquoi les axes de changements évoqués plus haut doivent aujourd'hui être soulignés et permettre de revaloriser le secteur auprès d'une population jeune en recherche d'activité.

Par ailleurs, le secteur peut aussi être le moteur de futures exigences législatives et juridiques, pour dépasser la tradition d'obligations et d'interdictions du droit français. Cette culture réglementaire - qui entame tout juste sa mue - tend encore beaucoup à traduire des objectifs publics par de la réglementation et par une approche très technique et normative, plutôt que d'exprimer ces objectifs en donnant plus de liberté quant aux manières de les atteindre. Si la norme peut être pensée, jusqu'au niveau européen, pour pousser l'ensemble des acteurs à s'élever vers des objectifs et des ambitions, c'est là que les sociétés de la restauration collective peuvent faire une différence en proposant de nouveaux axes d'innovation, plutôt qu'une réflexion sur la sanction ou les incitations. En offrant par exemple de réorganiser - comme elles le font déjà - les chaînes alimentaires en amont, et en créant de nouvelles chaînes de valeur qui permettraient de réfléchir à une nouvelle fiscalité pour une plus juste rémunération de tous les acteurs.

En travaillant sur ces axes, les entreprises de restauration collective peuvent assurément exercer un réel pouvoir d'influence sur les changements et mutations qui traversent actuellement ce secteur.

Texte tiré d'un entretien avec Patrice Noisette, réalisé pour la conclusion du présent ouvrage.

SOURCES PRINCIPALES

- Rapport 16060 du CGAAER « Sociétés de restauration collective en gestion concédée, en restauration commerciale et approvisionnements de proximité (consultable sur https://agriculture.gouv.fr/societes-de-restauration-collective-en-gestion-concedee-en-restauration-commerciale-et)
- Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire (2013) (consultable sur https://agriculture.gouv.fr/presentation-du-pacte-national-de-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire)
- Recommandation Nutrition Gem Crn 2015 (consultable sur https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/daj/marches_publics/oeap/gem/nutrition/nutrition.pdf)
- Brochure SNRC 2017
- Documentation propre et informations site SNRC
- Brochure SNRC « Du bio à la cantine » Mode d'emploi 2e édition 2015
- https://restauco.fr/

PRESSE :

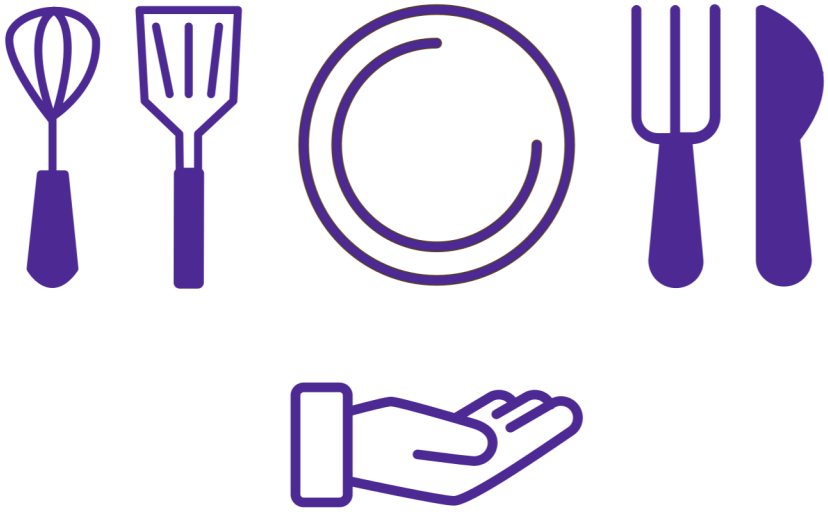
- https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/06/20/cantines-scolaires-le-defenseur-des-droits-se-penche-sur-les-discriminations-d-acces_5478798_3224.html
- http://www.up-magazine.info/index.php?option=com_content&view=article&id=8789:militer-pour-des-cantines-scolaires-responsables&catid=175:securite-alimentaire&Itemid=2031
- https://www.neorestauration.com/article/palmares-de-la-restauration-collective-2019,44797
- Viande Magazine, N°431

REMERCIEMENTS

Jean-Christophe Barusseau
Yvan Cadou
Frédéric Deren
Laetitia Desvignes
Marie-Hélène Djian
Sandrine Dufay
Carole Galissant
Aurélie Guittet
Claudine Martin
Hervé Morillon
Florent Moulis
Jean-Michel Noël
Patrice Noisette
Pauline Richard

Conception réalisation : Parties Prenantes -
Source : SNRC - Mise en page : G. Le Roux - kiwi's icon made by Smashicons
from www.flaticon.com

© SNRC, Novembre 2019



SNRC

Syndicat National de la Restauration Collective

9 rue de la Trémoille - 75008 Paris
Tél : 01 56 62 16 16
info@snrc.fr
www.snrc.fr