

RESTAURATION COLLECTIVE

PRÉCIS TECHNOLOGIQUE,
TECHNIQUE ET CULINAIRE

YANNICK **MASSON**

ÉPIGRAPHE

« Un restaurant collectif ne se résume pas uniquement à un grand nombre de clients, des petits prix et une nourriture roborative. Derrière, il y a de la rigueur, de la passion, de l'amour du travail bien fait, de la discipline, des hommes et des femmes qui s'activent pour le bien-être des autres, attentionnés aux désirs de leurs convives et soucieux de la transmission de leur savoir-faire. Ainsi, ils arrivent à nourrir et à combler, chaque jour, des millions de bouches à la recherche de petits plaisirs des sens, grâce à une cuisine collective à partager, simple, honnête, sincère, traditionnelle et généreuse. Comme tout acteur de l'ombre qui s'anime au sein d'une cuisine, leur unique préoccupation reste le besoin vital de donner satisfaction – au mieux du possible – à celui que l'on sert et de répondre à ses attentes, à ses goûts, à son palais, à son appétit... Pourtant, ils sont souvent sous-estimés, ignorants que nous sommes de leurs difficultés, de leurs contraintes journalières, de leurs obligations de service ou nécessaires disponibilités pour nous servir. Rares sont pourtant ceux qui peuvent nous accompagner tout au long de notre vie, à tous les âges, pour nous nourrir, enfant de la crèche au collège, étudiant du lycée à l'université, adulte de notre lieu de travail à nos institutions, seniors de la maison de retraite à l'hôpital. »



© Éditions BPI 2022- ISBN : 978-2-85708-877-6

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

« Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, des textes et des illustrations, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit ou ayants-cause est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit (photocopies, photos, films), constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemples et d'illustrations. »

PRÉFACE AUTEUR

SOMMAIRE

PARTIE 1 PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

CHAPITRE 1. LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE..... 13

1. DÉFINITIONS ET CLASSIFICATIONS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	14
1.1. Définition selon la typologie du repas.....	14
1.2. Définition selon le secteur d'intervention	14
1.3. Définition selon sa caractéristique économique	15
1.4. Définitions données par le cadre législatif	17
1.5. Classification selon le degré de « captivité » des consommateurs	18
1.6. Classification selon le mode de gestion	18
1.7. Classification selon le processus technique	20
2. PRÉSENTATION DU MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	22
2.1. Restauration collective versus restauration commerciale	22
2.2. Chiffres-clés de la restauration collective	23
2.3. Un marché en progression	24
2.4. Le marché par secteur d'intervention	24
2.5. Le marché selon le mode de fonctionnement.....	26
2.6. Le marché concédé	28
2.7. Un marché mouvant mais en croissance	40
3. LES MISSIONS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	42
3.1. Une mission sociale et solidaire.....	44
3.2. Une mission de socialisation.....	46
3.3. Une mission de santé publique par la maîtrise hygiénique	47
3.4. Une mission nutritionnelle et éducative	47
3.5. Une mission de valorisation du patrimoine agricole.....	50
3.6. Une mission citoyenne pour le développement durable.....	55
3.7. Les défis actuels liés à la loi ÉGALIM.....	59
4. LES ENJEUX MAJEURS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	67
4.1. S'adapter aux nouveaux paradigmes alimentaires	67
4.2. La centralisation et l'assemblage pour abaisser les coûts.....	74
4.3. Autogestion ou concession.....	76
4.4. Développement de l'informatique et du digital.....	78

CHAPITRE 2. DÉFINIR UN SYSTÈME DE RESTAURATION COLLECTIVE 81

1. DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE RESTAURATION.....	82
1.1. L'approche systémique	82
1.2. La maîtrise des « 5M »	85
2. MÉTHODOLOGIE DE DÉFINITION D'UN SYSTÈME DE RESTAURATION	88
2.1. Étape 1 : le contexte environnemental de l'unité de restauration collective.....	90
2.2. Étape 2 : les modes d'organisation selon la typologie des produits	91
2.3. Étape 3 : le processus de production.....	106
2.4. Étape 4 : les modes de distribution	126
2.5. Étape 5 : l'environnement technologique	137
2.6. Les schémas-directeurs de fonctionnement	146

CHAPITRE 3. LES SPÉCIFICITÉS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE 155

1. LA RESTAURATION SCOLAIRE	156
1.1. Un cadre réglementaire contraignant	157
1.2. Les acteurs dans la restauration scolaire	164
1.3. La restauration en cycle primaire	165
1.4. Le contexte général dans le secondaire.....	177
1.5. Le contexte général à l'université.....	181
1.6. Conclusion sur la restauration scolaire.....	187
2. LA RESTAURATION MÉDICO-SOCIALE	190
2.1. Le contexte général du segment médico-social.....	190
2.2. Typologie de consommateurs et attentes en médico-social	191
2.3. Le marché des seniors	193
2.4. Le cadre législatif en secteur médico-social.....	196
2.5. Les concepts de production majeurs en médico-social	197
2.6. Le développement du portage	199
3. LA RESTAURATION HOSPITALIÈRE	203
3.1. Le contexte général.....	203
3.2. Le cadre réglementaire concernant l'alimentation.....	204
3.3. Les différentes typologies de consommateurs et leurs attentes.....	205
3.4. Le rôle particulier du repas en hospitalier	206
3.5. Le coût des repas en hospitalier	214
3.6. L'évolution du marché de la restauration hospitalière	214
3.7. Le concept de production majeur	216
3.8. Le concept de distribution.....	218
3.9. Les axes d'évolution du segment hospitalier	219
3.10. Synthèse de la restauration médico-sociale.....	227
4. LA RESTAURATION EN ENTREPRISE	228
4.1. Le contexte général.....	228
4.2. L'évolution du marché.....	234
4.3. Les acteurs sur le marché de l'entreprise.....	235
4.4. Les axes d'évolution	236
4.5. Le concept de production majeur	239
4.6. Les modes de distribution majoritaire	239
4.7. Synthèse sur la restauration d'entreprise.....	241
5. LES AUTRES SEGMENTS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE	242
5.1. La restauration dans les prisons	243
5.2. La restauration au sein de l'armée.....	246
6. CONCLUSION SUR L'ÉVOLUTION DE LA RESTAURATION COLLECTIVE.....	249
6.1. Vers une qualité systémique généralisée.....	251
6.2. Développer une démarche de qualité systémique.....	253

CHAPITRE 4. LE CADRE LÉGISLATIF HYGIÈNE EN RESTAURATION COLLECTIVE 257

1. LE CADRE LÉGISLATIF HYGIÈNE ACTUEL EN RESTAURATION COLLECTIVE.....	258
1.1. La food law CE 178/2.0.....	259
1.2. Le règlement CE 852/2.0.....	261
1.3. Le règlement CE 853/2.0.....	261
1.4. Le règlement (CE) N° 2073/2.0.....	262
1.5. L'arrêté du 21 décembre 2.0.....	263
1.6. Décret du 17 décembre 2.0.....	265

1.7. L'arrêté du 13 février 2.0.	265
1.8. L'arrêté du 8 juin 2.0.	265
2. LES OUTILS POUR LA MAÎTRISE DES RISQUES	267
2.1. L'analyse des risques pour la maîtrise des points critiques (ARMPC/HACCP).....	267
2.2. Les GBPH	284
2.3. La traçabilité.....	284
3. LE PLAN DE MAÎTRISE SANITAIRE (PMS)	286
3.1. Présentation du PMS.....	286
3.2. Contenus du PMS.....	287
3.3. La gestion du PMS	289
3.4. Le PMS en résumé (procédures et traçabilité).....	291
3.5. Évaluer le PMS par un « test de traçabilité »	291
3.6. Lien entre PMS et dossier d'agrément	293
4. ILLUSTRATION DU PMS ET DU DOSSIER D'AGRÈMENT.....	294
5. LES CONTRÔLES DE LA DDPP	310
5.1. Organisation des contrôles.....	310
5.2. Éléments à mettre à la disposition de la DDPP lors d'un contrôle	312
5.3. Gestion du rapport de la DDPP	312
6. LA MAÎTRISE DES RISQUES MICROBIOLOGIQUES EN RESTAURATION COLLECTIVE	313
6.1. Les responsables de TIAC	314
6.2. Les analyses bactériologiques d'auto-contrôles	320

PARTIE 2 MILIEU ET MATÉRIELS

CHAPITRE 5. GESTION DU MILIEU, IMPLANTATIONS ET MATÉRIELS	329
1. LES RÈGLES DE CONCEPTION	330
1.1. Notion de zones fonctionnelles	330
1.2. Notion de sectorisation	330
1.3. Limiter les contaminations croisées.....	331
1.4. Créer un goulet d'étranglement avec la zone de fragilisation.....	335
1.5. Présentation des zones fonctionnelles	336
2. LES DIFFÉRENTES ZONES FONCTIONNELLES	340
2.1. La zone « souillée » de stockages neutres.....	340
2.2. La zone « souillée » de stockages réfrigérés	356
2.3. La zone « filtre » ou de fragilisation	365
2.4. La zone « propre de production ».....	372
2.5. Zones d'activités orientées vers la distribution.....	386
2.6. Autres zones d'activités plausibles.....	392
3. LES CALCULS SURFACIQUES.....	393
3.1. Degré de précision du calcul surfacique lors d'un projet	394
3.2. Influence du segment économique de restauration sur les surfaces.....	395
3.3. Influence du nombre de repas fabriqués sur le calcul des surfaces	401
3.4. Influence de la typologie de population desservie	402
3.5. Méthode simplifiée d'estimation des surfaces pour les petits établissements < 100 repas/service.....	402
3.6. Méthode des ratios génériques	403
3.7. Les ratios par segment de restauration	408
3.8. Affiner les ratios standards	429

3.9. La méthode de l'implantation.....	436
3.10. L'implantation graphique.....	452
4. L'IMPLANTATION D'UNE UNITÉ DE RESTAURATION.....	452
4.1. Dix étapes pour réaliser une implantation rationnelle	452
4.2. Les différentes logiques d'implantations envisageables.....	453
4.3. Esquisses d'implantation	454
5. RÈGLES DE GESTION DES LOCAUX.....	466
5.1. Les éléments de gestion des locaux	466
5.2. Le plan de nettoyage et de désinfection.....	466
6. LA GESTION DES MATÉRIELS.....	480
6.1. Savoir choisir et acheter les matériels.....	480
6.2. Les critères de choix des matériels	481
6.3. Les principaux points-clés des équipements et matériels.....	482

PARTIE 3 MÉTHODE

CHAPITRE 6. ORGANISER UNE UNITÉ DE RESTAURATION COLLECTIVE.... 513

1. NOTIONS D'ORGANISATION	514
1.1. Tendre vers une organisation performante	514
1.2. La performance d'un système.....	516
1.3. Rechercher en permanence une meilleure productivité	517
1.4. Les autres ratios de performance	521
1.5. Choisir un système organisationnel performant	525
1.6. Construire un système organisationnel	530
1.7. Le système documentaire organisationnel (SDO).....	535
2. ORGANISATION-TYPE EN RESTAURATION COLLECTIVE.....	541
2.1. Présentation du fonctionnement général d'une unité de restauration collective et de son organisation.....	541
2.2. Optimiser l'organisation de la production.....	557
3. GESTION-TYPE D'UN ÉCONOMAT	559
3.1. Procédures d'approvisionnement	559
3.2. La gestion de l'économat.....	564
4. GESTION-TYPE DE LA ZONE DE FRAGILISATION (DÉBOÎTAGE – DÉCONDITIONNEMENT – DÉSSOUVIDAGE)	581
4.1. Spécificités de la zone filtre	581
4.2. Principe organisationnel de la zone filtre	582
4.3. Le stockage tampon	590
5. GESTION-TYPE DE LA ZONE DE FRAGILISATION (LÉGUMERIE)	592
5.1. Objectifs	592
5.2. Organisation des tâches	592
5.3. Procédure de désinfection en légumerie.....	594
6. GESTION-TYPE DE LA ZONE « PRÉPARATIONS FROIDES »	594
6.1. Objectifs	594
6.2. Spécificités de la zone	595
6.3. Utilisation du local.....	597
6.4. La gestion des préparations froides	605
6.5. La procédure de travail en « préparations froides »	607

7. GESTION-TYPE DE LA PRODUCTION CHAUDE.....	610
7.1. Organisation générale : principes génériques.....	610
7.2. L'organisation du travail en liaisons différées.....	614

PARTIE 4 MAIN-D'ŒUVRE

CHAPITRE 7. GÉRER LA MAIN-D'ŒUVRE EN RESTAURATION COLLECTIVE	677
---	------------

1. DES MÉTIERS EN PLEINE ÉVOLUTION.....	678
1.1. Les principaux métiers.....	678
1.2. Une formation initiale floue.....	687
1.3. Des formations supérieures de qualité.....	688
1.4. Un secteur qui recrute.....	689
1.5. Mais des métiers en manque de valorisation.....	690
1.6. Mais un métier contraignant qui évolue.....	692
2. ÉVOLUTION DU PROFIL D'UN RESPONSABLE DE RESTAURATION MODERNE	693
2.1. Un nouveau « profil-type ».....	693
2.2. Des nouveaux modes de direction.....	696
2.3. Synthèse sur le management.....	707
3. LA DÉTERMINATION DES BESOINS HUMAINS.....	707
3.1. Les paramètres décisionnels.....	707
3.2. La fausse bonne idée des ratios.....	709
3.3. La méthodologie de définition des besoins en personnels.....	711
4. LES ÉLÉMENTS DE GESTION DES PERSONNELS.....	716
4.1. La gestion institutionnelle des personnels.....	717
4.2. La gestion des moyens humains.....	721
4.3. La gestion des ressources humaines.....	745
5. LES DISPOSITIONS RELATIVES AUX PERSONNELS.....	758
5.1. Interdiction de passage de personnes étrangères au service dans les locaux propres.....	758
5.2. Procédure générale concernant les personnels.....	758
5.3. État de santé.....	759
5.4. Hygiène corporelle.....	759
5.5. Le lavage des mains.....	760
5.6. Hygiène de base et tenue des personnels.....	760
5.7. Maîtrise des risques professionnels.....	762

PARTIE 5 FLUX MATIÈRES ET PRINCIPES CULINAIRES

CHAPITRE 8. FLUX MATIÈRES ET PRINCIPES CULINAIRES	769
1. MATIÈRES PREMIÈRES : LA GESTION DES APPROVISIONNEMENTS.....	769
1.1. Les sources d'approvisionnement en restauration.....	769
1.2. Les modalités d'approvisionnement.....	770
1.3. Les procédures de marchés publics.....	775
2. LES PRESTATIONS.....	786
2.1. La construction des plans alimentaires et leurs déclinaisons en menus.....	791
2.2. Le respect des grammages.....	817
3. LES PRINCIPES CULINAIRES	822
3.1. Les transformations alimentaires sous l'effet de la chaleur.....	822
3.2. La cuisson à la « juste température ».....	823
3.3. Les principes culinaires en restauration collective en juste cuisson.....	828
CONCLUSION GÉNÉRALE	865
GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS.....	868

PARTIE 1



PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

CHAPITRE 1

Le marché de la restauration collective page 13

CHAPITRE 2

Définir un système de restauration collective page 81

CHAPITRE 3

Les spécificités de la restauration collective page 155

CHAPITRE 4

Le cadre législatif hygiène en restauration collective..... page 257



CHAPITRE 1

LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

PRÉAMBULE

L'alimentation est – par définition – un besoin essentiel pour toutes les populations du monde. Le droit à l'alimentation est inscrit dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 pour « garantir à chacun un accès à une alimentation suffisante, de qualité et correspondant aux traditions culturelles locales. »

Source de plaisir et réponse aux besoins vitaux des hommes, l'alimentation – et particulièrement, l'alimentation partagée en collectivité – est au cœur des enjeux environnementaux, sanitaires et socio-économiques. Pour s'adapter sans cesse aux attentes plurielles et polymorphes des consommateurs, aux attentes sociétales et sociales, la restauration collective n'a cessé d'évoluer depuis son origine. En effet, les cuisines sont très loin des cantines¹ d'ouvriers, et les salles à manger des réfectoires² des écoles primaires du siècle dernier. Née au XVIII^e siècle, du principe d'offrir un repas sur le lieu de vie (école, caserne de l'armée), une salle pour se réchauffer et consommer sa « gamelle » ou partager une soupe roborative, la restauration collective s'est développée d'abord dans le secteur mutualiste³, puis, avec la révolution industrielle, dans les usines. Mais c'est dans les années 1885, que les prémices de la **segmentation actuelle de la restauration apparaissent** avec :

- **Une restauration organisée sur les lieux de travail** avec la création « des sociétés alimentaires et des restaurants coopératifs dans les grands établissements industriels afin de réduire l'alcoolisme et améliorer les conditions de vie des ouvriers ».
- **Une restauration scolaire sociale** et charitable avec la prise en charge par la caisse des écoles, puis par les mairies d'un service de soupe et d'aliments chauds dans les salles d'écoles pour les élèves les plus éloignés de leur foyer ou les nécessiteux (suite aux lois Jules Ferry⁴).
- **Un service public hospitalier** dit « d'assistance publique » permettant de soigner, héberger et nourrir tous les individus sans ressources, sans condition de domicile, en les accueillant gratuitement dans un hôpital ou un hospice.

Mais c'est seulement durant le XX^e siècle que l'essor de la restauration collective s'amplifie.

- **Un premier texte législatif encadre la restauration collective au travail en 1913**, en contraignant les employeurs à mettre à la disposition des personnels un local avec un minimum d'hygiène pour la prise des repas. Mais la généralisation **des restaurants d'entreprise ou interentreprises ne s'est véritablement dynamisée qu'à partir de la parution en 1960** de l'article R232-10-1 du Code du travail qui oblige les entreprises de plus de 25 salariés à mettre à disposition des salariés un local de restauration.

- **En 1951, une recommandation de l'UNESCO prévoyant la généralisation d'un service de restauration annexé à toute construction d'école** – au regard de la nécessité et du rôle éducatif du repas pris durant le temps scolaire – a été décisive pour le développement de la restauration scolaire. Mais les premiers « **restaurants d'enfants** » **apparaîtront officiellement pour la première fois dans la circulaire du 15 juin 1965 de l'Éducation nationale française.**

Il faudra attendre la crise économique de 1973 pour observer une profonde mutation du secteur avec les principaux textes législatifs régissant l'alimentation (préparations, transports alimentaires et moyens de conservation), la naissance de la restauration concédée, les règles sanitaires encadrant les liaisons différées, les premières cuisines centrales importantes, puis les premiers scrambles permettant une forte diversification des offres et des prestations afin de s'adapter aux paradigmes alimentaires changeants des Français. **Depuis, la restauration collective n'a cessé de se moderniser, de se développer** et de résister aux marchés concurrentiels (restauration rapide ou circuits alternatifs). Elle s'est aussi structurée tant sur le plan des modalités de gestion, des systèmes technologiques mis en œuvre, des compétences-métiers que sur la maîtrise de la salubrité et sécurité alimentaire. Aujourd'hui, nous sommes dans un monde qui n'est plus celui que nous avons connu... La restauration collective française a muté, devenant, dans notre pays, le premier marché de la consommation hors foyer en nombre de repas, devant la restauration commerciale, tout en étant reconnue comme la plus performante d'Europe. Désormais, plus de 15 millions de Français prennent chaque jour un repas hors de leur domicile, dont la moitié en restauration collective.



1. La cantine était à l'origine le meuble utilisé pour le transport des vivres et matériels nécessaires à la fabrication des repas des officiers lors du déplacement des armées. Ce terme s'appliquera ensuite, par analogie, à la personne qui va assurer la production, soit la cantinière. Il a fallu attendre le XIX^e siècle pour que ce terme désigne le lieu où l'on consomme un repas gratuit ou bon marché – dont tout ou partie du coût est pris en charge par la collectivité ou l'employeur.

2. Les réfectoires étaient initialement les lieux où trônaient les tablées des moines pour la prise commune des repas (par groupes de 16 à 25 places).

3. En 1866, la Banque de France, puis le Crédit Lyonnais en 1897 ouvrent les premières cantines pour nourrir leurs employés. Deux salles de restauration distinctes sont mises à disposition des personnels, l'une réservée aux dames et l'autre aux messieurs, la mixité n'étant pas encore entrée dans les mœurs de la vie collective.

4. Les lois Jules Ferry sont une série de lois sur l'école primaire votées en 1881-1882 sous la Troisième République, qui rendent l'école gratuite, l'ins-truction obligatoire et l'enseignement public laïc.

1. DÉFINITIONS ET CLASSIFICATIONS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

Toutes les unités de restauration collective sont uniques de par leur clientèle spécifique, leur secteur d'intervention, leur système de restauration (production et/ou distribution), leur mode de gestion, leur capacité financière, leur fonctionnement technique et leurs moyens humains et matériels. Riche de cette diversité, la restauration collective doit se définir à partir de paramètres immuables :

- **Typologie du repas** : elle fournit un repas nutritif ;
- **Secteur d'intervention** : elle se caractérise par une clientèle et un organisme de tutelle spécifiques ;
- **Spécificité économique** : sa tarification est subventionnée par une institution ou une entreprise ;
- **Degré de captivité de la clientèle** : sa clientèle est dite « captive à caractère social » ;
- **Cadre législatif** : elle est régie par « l'Arrêté de droit français du 21 décembre 2009 » ;
- **Mode de gestion** : c'est une restauration autogérée ou concédée ;
- **Processus technique** : la production est assurée soit par des unités de restauration autonomes soit par des cuisines centrales.

1.1. DÉFINITION SELON LA TYPOLOGIE DU REPAS

La restauration collective est un service de restauration qui fournit aux consommateurs qui la fréquentent, dans un temps compté et sur une période donnée, un repas nutritif et sain, répondant de manière équilibrée à leurs besoins physiologiques, eux-mêmes déterminés en fonction de leur âge et de leur condition physique.

Se « restaurer » fait partie des actes fondamentaux de l'humanité, que cela soit pour répondre aux besoins tant physiologiques de fonctionnement de notre organisme que sociologiques que sont le partage de la nourriture et la reconnaissance via l'appartenance sociale.

1. **La restauration collective répond aux besoins nutritifs** du consommateur grâce aux apports **quantitatifs et qualitatifs** en nutriments (protéines, lipides, glucides, sels minéraux et vitamines, eau), **déterminés et variables en fonction de son état** : qu'il soit robuste, actif – c'est le cas du salarié dans une entreprise –, nourrisson ou jeune enfant en milieu scolaire, senior en maison de retraite, femme enceinte ou malade auto-déficient nécessitant une alimentation stérile... La restauration collective doit se diversifier, s'adapter afin de pouvoir fournir une alimentation spécifique à chaque consommateur.
2. **Cela dans un temps et un lieu déterminés**, car la pause-repas est comptabilisée et organisée selon l'environnement, qu'elle soit exclusivement méridienne en réfectoire en milieu scolaire, instant de convivialité de 30 min les

jours ouvrables sur son lieu de travail en restaurant d'entreprise, instant-repas impatientement attendu le midi (déjeuner) et le soir (dîner) en salle à manger en maison de retraite ou en chambre individuelle à l'hôpital. Comprise généralement entre 30 minutes et 1 heure, c'est une **prise alimentaire de nécessité en temps compté**.

3. **Elle doit aussi répondre au besoin de sécurité alimentaire**. Privilégiant le connu et le maîtrisé, le consommateur a besoin de confiance sur la sécurité alimentaire et la salubrité des mets choisis. C'est, pour lui, un pré-requis incontournable à toute prise alimentaire. Cela génère de nombreuses contraintes : respect d'un cadre législatif strict, mise en œuvre d'outils de maîtrise des risques sanitaires, traçabilité obligatoire, soumission aux contrôles de la police sanitaire (DDCSPP), etc.
4. **Ces critères – nutrition-temps-salubrité – n'excluent pas un niveau recherché de convivialité et de satisfaction dans l'acte de partage alimentaire**. Dans la majorité des secteurs de la restauration collective (excepté pour les malades en chambres), on pratique le **commensalisme alimentaire**. Le repas est consommé à l'intérieur d'une collectivité structurée par un groupe de consommateurs ayant des caractéristiques communes (niveau d'apprentissage en scolaire, état de santé en médico-social, travail en restauration d'entreprise...) et les aliments sont partagés.

1.2. DÉFINITION SELON LE SECTEUR D'INTERVENTION

La restauration collective est une activité « de restauration hors foyer caractérisée par la fourniture de repas à une collectivité de consommateurs réguliers, liée par accord ou par contrat¹ ».

La restauration collective, à but non lucratif (restauration publique à caractère social) ou lucratif (collectivités privées, sociétés de restauration collective...) recouvre toutes les activités relevant des codes NAF² 56.29 B et 56.29 A³ exercées à titre principal, consistant à préparer et à fournir des repas, ainsi que toutes prestations qui leur sont associées, aux personnes dans leur cadre de travail et/ou de vie (de l'école à l'hôpital), à l'intérieur de collectivités publiques ou privées.

Les secteurs d'intervention sont :

- **Les établissements d'enseignement** : crèches, maternelles, écoles primaires, collèges, lycées, écoles supérieures et universités, qu'ils soient publics ou privés ;
- **Les établissements hospitaliers et établissements sociaux ou médico-sociaux** : hôpitaux publics, cliniques ou établissements de santé privés, maisons de convalescence ou de soins, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ou pour handicapés, foyers sociaux, résidences avec services, maisons de retraite... ;
- **Le secteur du travail** : les entreprises publiques et privées et les restaurants administratifs des administrations d'État, institutions et collectivités publiques territoriales ou locales ;

1. D'après la définition de la Convention Nationale Collective de la branche professionnelle de la restauration collective.

2. La NAF est la Nomenclature d'Activité Française qui permet la classification de toutes les activités professionnelles par attribution d'un code spécifique.

3. Les établissements de restauration collective ont vu leur code NAF modifié au 1^{er} janvier 2008. Les ex-codes 55.5 A et 55.5 C sont devenus respectivement 56.29 B et 56.29 A.

► **Les autres établissements à caractère collectif** : centres et colonies de vacances pour enfants et adultes (dite « restauration des loisirs »), la restauration dans les armées ou la sécurité civile, les établissements pénitentiaires, les institutions religieuses, les casernes de CRS... Elle s'adresse donc à **une clientèle spécifique, prédestinée à consommer son repas sur son lieu de vie** (patients à l'hôpital, élèves dans une cantine, etc.), **généralement captive d'une collectivité ou d'une institution, qui peut être** :

- **Une institution publique**¹ (administrations de la Fonction publique, ministères) ;
- **Une collectivité territoriale** (communale : crèches et écoles primaires, départementale : collèges, ou régionale : lycées) ;
- **Un établissement public** (établissements publics de santé ou hôpitaux publics, sociaux et médico-sociaux accueillant les personnes âgées ou handicapées, les prisons, l'éducation surveillée, les communautés religieuses...) ;
- **Une entreprise publique** (EDF, GDF, La Poste, la SNCF... avec ou sans subventions de l'État) ;
- **Une société ou une entreprise privée** (restauration d'entreprise privée, cliniques, maisons de retraite privées, établissements scolaires privés) ;
- **Une association** (VVF, colonies de vacances...).

La restauration collective propose une **restauration inter-générationnelle**, car elle couvre l'ensemble des moments de la vie, de la crèche au quatrième âge, en proposant des prestations différenciées et variées pour chaque nature de convives. La restauration collective peut être **publique ou privée**. Elle est publique lorsqu'au moins trois paramètres sont réunis : intervention d'une collectivité publique dans sa gestion, application d'un droit administratif spécifique, poursuite d'un but d'intérêt général face à une population spécifique.

La restauration collective publique est représentée par plusieurs associations :

- *Agores pour la restauration municipale (qui regroupe plus de 1 000 gestionnaires de restauration publique et responsables de restauration territoriale).*
- *AJI qui regroupe les gestionnaires des EPLE, donc collèges et lycées.*
- *ACEHF et UDIHR qui regroupent les cuisiniers et ingénieurs de la restauration hospitalière.*
- *UNAGRIA pour la restauration inter-administrative.*
- *Et Restau'co qui porte la parole de toute la restauration collective en gestion directe, publique ou associative.*

Pour exemple, Agores fournit à ses adhérents :

- *Une veille technologique et juridique régulière sur les problématiques de la restauration collective (veille réglementaire, collecte et diffusion d'informations, échanges de pratiques...).*
- *Un réseau de ressources et de compétences, constituant un soutien essentiel pour faire avancer la restauration collective, à travers différentes actions : formation auprès des institutions et des professionnels (dont un partenariat avec*

le CNPT² permettant de mettre en place des diplômes de qualification professionnels), définition de référentiels et normalisation de la profession, présence aux colloques et sur les salons de l'agro-alimentaire, participation aux débats avec les instances nationales (ministères, associations d'élus, centres de formation, etc.), rencontres thématiques...

- *Exemples d'actions d'Agores pour le bénéfice des usagers comme de ses adhérents : mise en place de la Charte Nationale Qualité (1993), élaboration de la première norme de service NFX 50-220 (2005), logiciel d'aide à la création de menus conformes aux recommandations nutritionnelles, indicateurs de Performance du Service de Restauration Public (2010), mise en place d'un portail internet de l'offre alimentaire en circuits courts (2011), outils d'audit Qualité OK Pilot (2012), signature du Pacte « Gaspillage alimentaire » et participation aux groupes de travail, parution d'un nouvel avis du CNA relatif à la restauration scolaire, dont Agores est co-rapporteur, etc.*

1.3. DÉFINITION SELON SA CARACTÉRISTIQUE ÉCONOMIQUE

La restauration collective est une branche industrielle qui a pour mission de donner accès au plus grand nombre à une alimentation équilibrée et pour activité de servir des repas hors domicile. C'est une restauration ciblant une clientèle captive d'un établissement ou d'une collectivité, et à caractère social dans la mesure où le prix payé ne correspond pas au véritable coût de revient. En effet, contrairement à ce qui se passe avec la restauration commerciale, le client ne paie pas le prix réel de la prestation alimentaire, une grande partie du coût étant assumée par l'employeur privé ou subventionnée par une institution (collectivité territoriale ou publique).

Si aujourd'hui en restauration commerciale, le Français choisit un produit puis cherche l'établissement où il peut assouvir sa consommation au meilleur rapport « **Prix-Quantité-Qualité-Service** »³, il n'en est pas de même en restauration collective où c'est l'offre sur place qui diligente son choix. En effet, globalement, **les consommateurs en restauration collective sont « captifs »**⁴ de l'établissement ou de la collectivité qu'ils fréquentent par « **nécessité** ». Ils travaillent, séjournent, sont autonomes (entreprises) ou dépendants (secteur médico-social ou enfants en bas âge), mais ils ont la quasi-obligation d'effectuer leur prise de repas sur place, d'autant que les conditions tarifaires proposées au regard de la prestation sont très avantageuses. C'est le cas des :

- Seniors en EHPAD ou Maisons de Retraite (MdR) ;
- Malades à l'hôpital ou en clinique ;
- Salariés en entreprise ;

1. Organes qui dirigent l'État, le peuple ou les citoyens : c'est un transfert de compétence de l'État vers des institutions locales. Il existe trois niveaux : la région, le département et la commune.

2. CNFPT : Centre National de la Formation dans la Fonction Publique.

3. Cette notion de marketing, appelée RPQQS, remplace celle de Rapport Qualité-Prix, qui était dans les années 2000-2015 l'axe essentiel de recherche de prestation du consommateur en restauration commerciale.

4. Nous verrons dans le chapitre « Segmentation de la restauration collective » qu'en réalité, et ce depuis une décennie, la restauration collective subit une concurrence de la restauration rapide. Celle-ci, par principe, se développe proche des collectivités et offre une tentation « d'échappée » pour cette clientèle captive, au regard du prix compétitif qu'elle offre la restauration-snacking ainsi qu'un dépaysement garanti. C'est le cas notamment pour les lycéens citadins (attirés par les « Fast-Food Hamburgers » ou les « Kebabs ») ou certains salariés d'entreprise. Par contre, pour le secteur médico-social, cette perte de fidélisation n'existe pas.

- ▶ Étudiants en université, lycéens en lycées, collégiens en collèges... ;
- ▶ Enfants en crèches, maternelles ou écoles primaires ;
- ▶ Les délinquants en prisons, etc.

La restauration collective se caractérise aussi par son **caractère social** qui vise à produire un repas aux convives d'une collectivité déterminée (jeunes, patients, salariés, personnes âgées...) à un **prix modéré, ne couvrant pas l'intégralité de son coût de revient** (coût de fabrication complété du coût de distribution). En effet, le repas est **subventionné**. La collectivité peut ainsi fournir un repas à un prix inférieur à celui du marché et jusqu'au maximum égal au prix coûtant de sa matière d'œuvre pour répondre à un besoin vital social. Elle permet donc à chacun, à de nombreux moments de sa vie, de bénéficier d'un repas équilibré, de bonne qualité et sain, à faible coût,

ce qui est un avantage social important à une époque économiquement difficile. Sont considérés comme tels :

- ▶ Les restaurants liés à tout établissement d'enseignement : école, collège, lycée, université... ;
- ▶ Les restaurants liés à une administration ou une entreprise ;
- ▶ Les restaurants à caractère inter-administratif ou inter-entreprises (RIE) ;
- ▶ Les restaurants à caractère sanitaire et social : hôpitaux, cliniques, établissements de soins ;
- ▶ Les restaurants de toute structure d'accueil : personnes âgées, crèches, foyers d'accueil et de bienfaisance, centres et établissements de vacances et établissements pénitentiaires.

Secteur d'intervention	Catégorie	Type d'établissement	Clientèle	Organisme de tutelle
 Enseignement	Restauration scolaire publique	Restaurant scolaire municipal (crèche, école maternelle et primaire)	Nourrissons et enfants de 2 mois à 2 ans	Collectivité territoriale (mairie, département ou intercommunalité selon la compétence)... Ou un gestionnaire privé (par exemple, une association ou une entreprise)
			Enfants de 2 à 6 ans (maternelles)	Mairies
			Écoliers de 6 à 11 ans (primaire)	Mairies
		Collège	Collégiens de 11 à 15 ans	Conseil Départemental
		Lycée	Lycéens de 15 à 18 ans	Conseil Régional
		Université	Étudiants	État/CROUS
 Santé	Restauration scolaire privée	École, collège, lycée	Idem	OGE (Organismes de gestion de l'Enseignement catholique)
	Restauration médico-sociale	Hôpital	Hospitalisés : de la naissance à la mort, du nourrisson à la personne âgée	Conseil d'Administration de l'établissement
 Travail	Restauration d'entreprise	Maison de retraite, EHPAD	Seniors à partir de 65 ans environ	Mairie, intercommunalité selon la compétence
		Restaurant administratif	Fonctionnaires ou agents de collectivités, adultes aptes au travail	État
		Restaurant d'entreprise	Travailleurs, ingénieurs ou cadres, aptes au travail	Comité d'entreprise ou direction de l'entreprise
 Divers	Autres	Armée, prison, colonies de vacances, cloîtres ou établissements religieux	Tous âges	État via le ministère compétent (Armées, prisons) ; diocèses (religions) ; Éducation nationale (centres de vacances) ou associations ; comités d'entreprises...

▲ Les différentes clientèles desservies par la restauration collective

1.4. DÉFINITIONS DONNÉES PAR LE CADRE LÉGISLATIF

Le cadre législatif¹ définit le périmètre de la restauration collective et ses différents acteurs en les classifiant.

L'objectif de la restauration collective sociale est de servir des repas aux usagers de collectivités dans le respect des règles sanitaires et éducatives et dans le souci de la convivialité.

« Les restaurants des établissements listés ci-dessous (liste non exhaustive) sont des établissements de restauration collective et doivent répondre, sauf cas particuliers, aux dispositions relatives à la restauration collective de l'arrêté du 21 décembre 2009 relatif aux règles sanitaires applicables aux activités de commerce de détail, d'entreposage et de transport de produits d'origine animale et denrées alimentaires en contenant. »



- Les administrations et les entreprises ;
- Les établissements scolaires et universitaires ;
- Les établissements d'accueil de personnes âgées ;
- Les établissements pénitentiaires ;
- Les établissements de restauration militaires ;
- Les établissements médicaux et médico-sociaux ;
- Les établissements d'accueil de jeunes enfants (crèches, maisons d'assistants maternels) ;
- Les centres de loisirs, les colonies de vacances et les camps sous voile ;
- Les foyers de jeunes travailleurs, foyers résidence, foyers logement.

Les activités suivantes sont exclues de la restauration collective² :

- Le portage à domicile (activité le plus souvent liée à une unité de restauration collective) ;
- Les restaurants des clubs vacances, bateaux de croisière, cures thermales, la restauration pour les passagers dans les moyens de transport (aériens, ferroviaires, maritimes), classifiés en restauration commerciale ;
- Les repas de direction (activité ponctuelle), sous réserve que les locaux soient parfaitement indépendants de ceux qui sont voués à la restauration collective (ce qui est rare).

Cet arrêté définit donc la restauration collective et sa composition. Mais le cadre législatif différencie aussi les lieux où il y a fabrication et consommation sur place, le jour même ou ultérieurement (cuisines autonomes) et les sites où l'on fabrique pour expédier sur d'autres lieux de consommation.

Restauration collective : activité de restauration hors foyer caractérisée par la fourniture de repas à une collectivité de consommateurs réguliers, liée par accord ou par contrat. Elle est composée de cuisines autonomes et de cuisines centrales.

Deux types de fonctionnement général des unités de restauration collective sont répertoriés :

1. La production de repas est suivie du service aux convives et de l'organisation du temps du repas. Les « cuisines autonomes » sont des établissements qui fabriquent des prestations à destination de repas qui seront distribués et consommés exclusivement sur place, à table, en self, ou scramble...
2. La production de repas pour leur livraison sur des lieux de consommation. On parle alors de « cuisine centrale³ » comme d'un établissement dont une partie au moins de l'activité consiste en la fabrication de préparations culinaires destinées à être livrées à – au moins – un restaurant satellite ou à une collectivité de personnes à caractère social. Il y a obligatoirement livraisons extérieures de « Plats cuisinés préparés à l'avance » (PCEA), et cela, quelle que soit la distance ou le temps séparant production et consommation. Les cuisines centrales sont caractérisées par une implantation de zones spécifiques permettant de traiter le stockage, l'allotage (préparation des lots) par points de distribution ou de consommation, l'organisation des livraisons, l'export des repas ainsi qu'un circuit spécifique pour traiter les retours-matériels. Elles desservent des « cuisines satellites », établissements ou locaux aménagés pour la distribution et la consommation des repas. Dans certains cas, ces cuisines fabriquent certaines fractions de repas directement sur place en complément des PCEA livrés (textures modifiées ou mixées, périphériques, prestations spécifiques...).

Il définit aussi la terminologie sur le degré de conservation des aliments utilisés en restauration :

- **Préparation culinaire élaborée à l'avance (PCEA) :** préparation culinaire devant être consommée de manière différée dans le temps ou l'espace et dont la stabilité microBiotique est assurée par l'une des modalités suivantes :
 - Entreposage réfrigéré ou liaison froide : lorsque la conservation de ces préparations entre leur élaboration et leur utilisation est assurée par le froid ;
 - Entreposage chaud ou liaison chaude : lorsque la conservation de ces préparations entre leur élaboration et leur utilisation est assurée par la chaleur.
- **Denrée alimentaire périssable :** toute denrée alimentaire qui peut devenir dangereuse, notamment du fait de son instabilité microBiotique, lorsque la température de conservation n'est pas maîtrisée.
- **Denrée alimentaire très périssable :** toute denrée alimentaire périssable qui peut devenir rapidement dangereuse, notamment du fait de son instabilité microBiotique, lorsque la température de conservation n'est pas maîtrisée.

1. Définitions législatives présentes dans l'arrêté du 21 décembre 2009.

2. Se référer au texte réglementaire : NOTE DE SERVICE DGAL/SDSSA/N2011-8117.
Date : 23 mai 2011.

3. NB : ces cuisines centrales devront posséder un agrément sanitaire pour assurer leurs livraisons, excepté dans certaines conditions où elles pourront avoir une dispense d'agrément. Voir chapitre 4 sur le « Cadre législatif ».

1.5. CLASSIFICATION SELON LE DEGRÉ DE « CAPTIVITÉ » DES CONSOMMATEURS

Si la restauration collective (production et/ou distribution de repas) dessert une clientèle captive, le degré de « captivité » et de « renouvellement des consommateurs » varie selon le type d'établissements. (*Définition statutaire.*)

Les collectivités sont dites « ouvertes ou fermées » suivant l'obligation de consommer sur le site. Une **collectivité fermée** implique que les convives ne peuvent pas se restaurer ailleurs que sur le site durant toute la durée de leur intégration, contrairement à une **collectivité ouverte**. Dans les deux cas, le repas est servi quotidiennement et dans les locaux appartenant à l'entreprise ou à la collectivité.

On dénombre ainsi, selon le degré de captivité des consommateurs :

- **Des collectivités « fermées »** : tous les repas de la journée (petits déjeuners, déjeuners, collations, dîners) sont pris dans la même collectivité, et cela, durant un temps déterminé et/ou très long. C'est le cas des maisons de retraite, des prisons, des internats, de l'armée ;
- **Des collectivités « ouvertes »** : une partie seulement des repas journaliers sont mangés sur place (maximum 10 sur 14). C'est le cas de la restauration scolaire (cas des demi-pensions) ou de la restauration d'entreprise où la majorité des repas sont pris uniquement sur la plage du midi durant 5 jours par semaine.

On définit aussi, selon le degré de renouvellement des consommateurs :

- **Des collectivités « permanentes »** : ce sont toujours les mêmes personnes qui mangent pendant des mois et même des années, sur le même lieu – restaurants scolaires, restaurants d'entreprises, restaurants de maisons de retraite, restaurants universitaires... ;
- **Des collectivités « renouvelées »** (cas du secteur hospitalier – hôpital ou clinique) : le cycle de menus peut revenir plus rapidement puisque les malades hospitalisés ne restent pas trop longtemps dans l'établissement (court séjour de 4 à 5 jours) ;
- **Des collectivités « temporaires »** : les repas sont pris tout au long de la semaine, du matin au soir, mais sur une courte période. C'est le cas des établissements de cures ou de colonies de vacances, des maisons familiales, la plupart selon des cycles de 21 jours.

Par ailleurs, on peut déterminer deux types de restaurants collectifs :

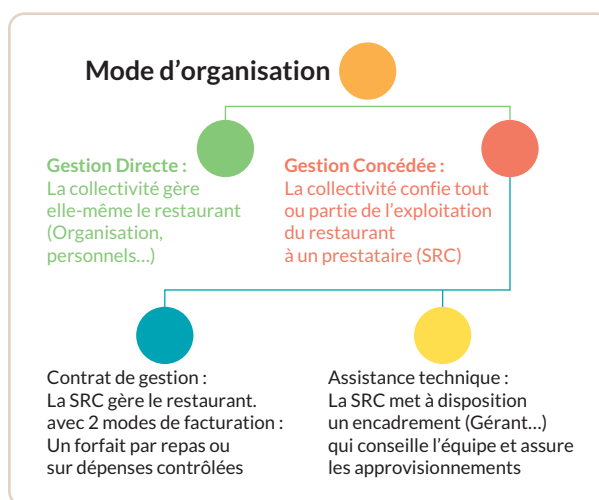
- **Les restaurants à fonctionnement discontinu** : ce sont ceux qui fonctionnent 4,5 (scolaire hors établissement possédant un internat) à 5 jours (entreprises, hors entreprises fonctionnant en 3*8 h) par semaine. Ils fonctionnent – dans leur majorité – essentiellement le midi en semaine.
- **Les restaurants fonctionnant en continu** : ce sont ceux fonctionnant 7 jours sur 7, comme l'ensemble du secteur médico-social : hôpitaux, maisons de retraite (résidents autonomes), EHPAD (résidents non autonomes/dépendants), cliniques, maisons de repos... Ces établissements fonctionnent midi et soir, toute l'année sans exception. Ils ont un fonctionnement en continu.

1.6. CLASSIFICATION SELON LE MODE DE GESTION

Aujourd'hui, toute entreprise publique ou privée et tout établissement de restauration collective possède le choix entre deux systèmes de fonctionnement pour assurer la restauration de ses ayants-droit – quel que soit le secteur d'intervention (collectivités locales ou administrations, entreprises, établissements de santé ou d'enseignement) – et quelle que soit la prestation servie.

- L'autogestion ou gestion directe ;
- La gestion concédée ou déléguée.

Cela définit deux types de restauration collective, car ce mode de gestion génère des impacts importants : ces unités de restauration collective se différencient par leur mode de fonctionnement, leur capacité d'investissement, de recherche sur l'originalité des concepts, le statut de leurs salariés, y compris sur le niveau de réponses aux attentes des consommateurs.



▲ Organisation de la concession

1.6.1. LA GESTION DIRECTE

1.6.1.1. Spécificités de l'autogestion

La gestion directe ou autogestion : il s'agit de confier l'organisation et l'élaboration des repas à une équipe interne à l'établissement. La collectivité ou l'établissement gèrent eux-mêmes directement (ou via un comité d'entreprise) la production et la distribution des repas au sein de l'unité de restauration ainsi que les personnels y travaillant. L'entreprise s'occupe de la totalité des contraintes, détermine les prestations et les approvisionnements, assure la maintenance des locaux, gère le fonctionnement au quotidien, les investissements... jusqu'à la formation des personnels, qu'ils soient de droit privé ou public. Il n'y a généralement pas de but lucratif à l'exploitation de ce restaurant.

1.6.1.2. Importance de l'autogestion

En 2018, la gestion directe est majoritaire, même si son volume régresse régulièrement. Ce mode de gestion concerne 59 % de la restauration collective, soit 2,36 milliards de repas par an, avec une majorité d'unités en autogestion dans le secteur scolaire (environ 59 % du marché en 2018 contre 70 % en 2016) et le médico-social (environ 68 % contre 78 % en 2016). Par contre, elle est minoritaire dans la restauration du travail (22 % contre 26 % en 2016).

Cette prédominance de la **gestion directe** s'explique par l'importance des enjeux de la restauration collective, non seulement sur la **santé**, mais aussi sur l'**économie** d'un territoire (à travers notamment ses liens étroits avec le tissu agricole) ; sans oublier l'**environnement**, comme le montre la priorité donnée depuis quelque temps aux **produits Bio** et aux **circuits courts**.

La part de l'autogestion baisse doucement mais régulièrement dans les 3 segments majeurs, mais surtout dans le scolaire et la santé, la restauration du travail étant déjà fortement concédée. Cela démontre les perspectives de développement des SRC, par des prises de marché en particulier dans les crèches et les maisons de retraite du secteur privé. Mais la restauration autogérée s'organise, afin de lutter contre la concession, notamment en mutualisant expériences et compétences.

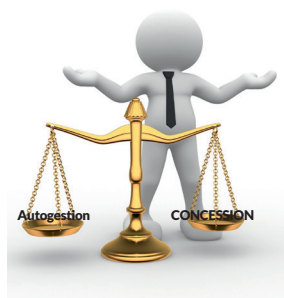
1.6.2. LA GESTION CONCÉDÉE

1.6.2.1. Spécificités de la concession

La **gestion concédée** : il s'agit de concéder tout ou partie de l'organisation et de l'élaboration des repas à une entreprise extérieure prestataire, **c'est-à-dire une société de restauration collective spécialisée (SRC)**.

Celle-ci livre uniquement des repas, assure des prestations de service ou assume la totalité de la restauration (production et distribution). Dans ce dernier cas, elle produit, gère les équipes¹ et les approvisionnements et distribue les prestations qui sont définies par la collectivité, la plupart du temps, par un **contrat de concession**. Celui-ci détermine – via un « **Cahier des Charges Techniques et Particulières (CCTP)** » très précis – la mission de la SRC. Il définit les attentes, les modalités de fonctionnement et le mode de rémunération du prestataire. En réponse, la SRC propose et fabrique, pour ses convives réguliers, des menus équilibrés sur le plan nutritionnel en assurant le renouvellement quotidien de son offre. Elle gère, en respectant les modalités de leur contrat, le personnel, les locaux et l'approvisionnement (la plupart du temps via un référencement des fournisseurs par une centrale d'achat). La société prestataire se rémunère grâce aux redevances payées par les usagers.

Ces entreprises spécialisées (SRC) fonctionnent à partir de deux types de contrats.



► **La concession au forfait** : c'est le contrat le plus répandu. La société assure le fonctionnement du restaurant dans sa totalité (l'approvisionnement, la gestion des flux, le personnel et l'investissement). Le prix de revient et de vente du repas est fixé par contrat, et la société doit gérer au moindre coût pour assurer sa marge bénéficiaire. La société facture en fin de mois le nombre de couverts réalisés (tickets). Le prix du repas inclut le bénéfice de la société. Le coût des matières premières est généralement indexé sur l'indice des prix à la consommation publié par l'Insee. Le donneur d'ordres et le prestataire peuvent également prévoir des clauses de révision de prix dans le contrat.

► **Le contrat au réel ou au mandat** : le gérant du restaurant fournit l'état mensuel des dépenses engagées pour son fonctionnement. Dans un contrat au réel, toutes les dépenses engagées par le prestataire – et donc l'achat de denrées alimentaires – sont remboursées par le donneur d'ordres, le profit de la société de restauration collective équivalant à un pourcentage de ces dépenses. Un bilan annuel est réalisé sur le montant effectif des dépenses par rapport au budget initialement convenu. S'il y a un dépassement, le surcoût est supporté généralement par la société. Le profit de la SRC est calculé à la prestation de service et s'exprime en % sur les dépenses.

1.6.2.2. Importance de la concession

La restauration concédée représente 40 % de la restauration collective et sert 4,4 millions de repas chaque jour dans des établissements aussi variés que les écoles, les entreprises, les hôpitaux ou encore les prisons. Cette part de marché est en légère progression constante chaque année, au détriment de l'autogestion, mais avec des taux de pénétration très différents d'un secteur à l'autre.

Selon les auteurs d'un rapport du ministère de l'Agriculture², « la gestion concédée est quasi-absente dans les restaurants universitaires. Elle couvre 7 % de la restauration collective dans le second degré public, 14 % dans les hôpitaux publics, 32 % dans le secteur médico-social, 50 % dans le premier degré public, 81 % dans le secteur scolaire privé, 78 % en restauration d'entreprise et 26 % dans les "divers". Les SRC – sociétés de restauration collective – jouent un rôle prépondérant dans la mesure où on les considère comme les "aiguillons" du secteur ». **Très dynamiques, elles innoveront dans de très nombreux domaines** : les systèmes technologiques, les modes de distribution, la typologie des prestations, les avancées hygiéniques, les procédures de travail, etc.

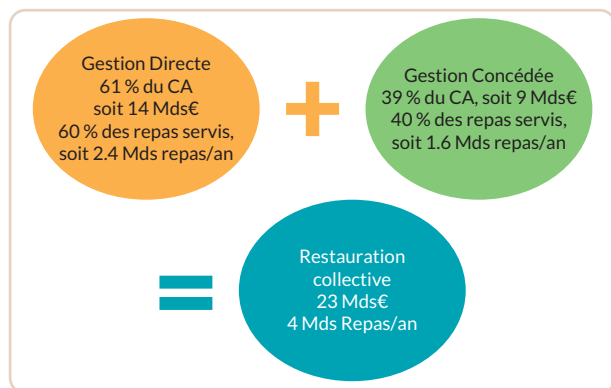
Chiffres des SRC	2014	2016	2018	Augmentation en %
CA en milliards d'euros	7,930	8,433	9	+ 13,49 %
Effectifs salariés	110 458	110 254	120 000	+ 8,63 %
Nombre d'établissements	20 100	21 500	22 500	+ 11,94 %

▲ Évolution du marché des SRC en restauration collective

1. Dans le cas d'emplois dans les SRC, les personnels sont embauchés sous le statut de salarié du privé, soumis au Code du Travail.

2. Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) s'est vu confier, en janvier 2017, une mission de conseil portant sur les approvisionnements de proximité en restauration commerciale et dans les sociétés de restauration collective en gestion concédée par le directeur de cabinet du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt. Rapport 16060.

Les SRC emploient environ 120 000 salariés. Néanmoins, si le CA augmente régulièrement, le nombre d'établissements ainsi que les effectifs salariés ne croissent pas en proportion. Cela est notamment dû à la productivité importante existante dans les cuisines des SRC



▲ La restauration collective selon les 2 modes de gestion

Ainsi, dans les grands débats avec les services publics, la restauration collective est majoritairement représentée par deux principaux acteurs représentatifs que sont le réseau Restau'Co (gestion directe) et le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC, gestion déléguée).

► **Restau'Co (Réseau Interprofessionnel de la Restauration Collective en Gestion Directe¹)** : « Le réseau Restau'Co est un réseau facilitateur existant depuis 1966. Il s'adresse aux professionnels de la restauration collective en gestion directe (autogérée) que sont les restaurants de collectivité ainsi qu'à leurs partenaires fournisseurs, distributeurs ou fabricants et, bien entendu, aux élus locaux qui gèrent une restauration collective au quotidien ». Il compte aujourd'hui plus de 20 000 membres représentatifs de l'ensemble de la restauration collective en gestion directe, tous segments confondus, puisque toutes les structures (associations, établissements publics et privés) et, à titre individuel, tous les professionnels du secteur, peuvent y adhérer. Il accompagne les politiques alimentaires actuelles (intégration du Bio, développement durable, lutte contre l'obésité, réduction du gaspillage...), en dialogue permanent avec les pouvoirs publics.

► **Le SNRC (Syndicat National de la Restauration Concédée²)** : fort de 43 adhérents qui partagent les mêmes préoccupations actuelles (tels que Elicor, Eurest, Sodexo, Sogeres, NewRest...) et qui servent près de 4 millions de repas chaque jour dans des collectivités aussi variées que les écoles, les entreprises, les hôpitaux ou encore les prisons, le SNRC, existant depuis 1983, échange avec les pouvoirs publics à travers 5 commissions thématiques :

- La commission ressources humaines négocie notamment la convention collective au nom de la branche avec les organisations syndicales.
- La commission formation s'intéresse à l'évolution professionnelle des collaborateurs et aux leviers pour favoriser celle-ci.
- La commission juridique et fiscale travaille sur les enjeux liés aux évolutions du cadre légal et

réglementaire de la restauration collective (fiscalité, code des marchés publics...).

– La commission sûreté alimentaire est chargée des sujets liés à l'hygiène et à la sécurité alimentaires, à l'environnement et à l'information des convives.

– La commission nutrition travaille sur la qualité nutritionnelle des repas et participe aux débats nationaux sur ce sujet.

1.6.3. LES AUTRES MODALITÉS DE GESTION

D'autres possibilités de gestion existent au-delà de la concession ou de la délégation de service public. Si la concession se réalise majoritairement sous contrat de gestion, il existe néanmoins une possibilité d'Assistance Technique où la SRC met à disposition un encadrement qui conseille les responsables de la structure, gère techniquement et encadre les approvisionnements.

► **L'assistance technique** est une mission limitée contractuellement dans le temps et dans le périmètre d'intervention, avec peu d'autonomie de proposition. Il s'agit essentiellement de mettre au service de la collectivité son savoir-faire et d'être rémunéré pour cela : l'entreprise paie des honoraires à la SRC. Dans ce cas, la SRC intervient en tant que conseiller technique temporaire ou permanent dans les domaines variés (organisation et gestion des approvisionnements, organisation de la production, formation et/ou encadrement des personnels, mise en place d'outils de gestion, livraison de restaurants « clés en mains », conseiller financier...).

► **L'assistance à Maître d'Ouvrage (MO)** : engagée pour une mission bien définie, l'assistance à MO consiste le plus souvent à réaliser, au nom de celui-ci, des études afin d'apporter une aide au choix décisionnel que devra prendre le MO dans le cadre des problématiques rencontrées. Il peut aussi s'agir de réaliser des travaux de restructuration ou de création et rendre compte, notamment dans la conception de projets. Dans ce cas, la SRC a une obligation de résultat.

1.7. CLASSIFICATION SELON LE PROCESSUS TECHNIQUE

La restauration assure la transformation de « Matières premières alimentaires » en prestations-repas (produits finis) appelées « unités repas », selon un process technologique qui monopolise des moyens techniques (Matériels) et humains (Main-d'œuvre) et selon un mode d'organisation pré-défini (Méthodes), le tout, au sein d'un « Milieu »³. Mais, si ces étapes sont toujours globalement identiques, les moyens pour arriver au but final (la mise à disposition de repas) sont multiples⁴ :

1. Le contexte peut être variable : typologie des consommateurs, attentes de prestations différentes, spécificités de la prestation, etc.
2. L'unité peut fabriquer l'intégralité ou une partie du repas à partir de produits bruts ou, a contrario, assembler des produits issus de l'industrie agro-alimentaire ;

.....

1. <https://restauco.fr/>

2. <http://www.snrc.fr/>

3. Cela fait référence aux « 5M » qui définissent un système de restauration : un Milieu (surfaces, zones fonctionnelles...) dans lequel sont implantés des Matériels et équipements, une Main-d'œuvre qui transforme des Matières premières en produits finis (unités repas) selon une organisation bien définie (Méthodes de travail).

4. Voir chapitre 2 sur la définition des systèmes de restauration collective.

3. La fabrication peut être soit réalisée sur place (fabrication + consommation sur place = cuisine autonome), soit transportée sur un autre site de consommation (cuisines centrales livrant des cuisines satellites). Dans tous les cas, la production se réalise en différé dans le temps (fabrication en avance par rapport à la consommation) ou l'espace. Pour cela, on utilise majoritairement 2 processus de production différents¹. La prestation fabriquée – composée de « Plats Cuisinés Elaborés à l'Avance » (PCEA) – est conservée, en attente de la consommation :
- Soit par le chaud (un maintien en température >+ 63 °C). C'est le processus technique de production en liaison chaude.
 - Soit par le froid (traitement par un refroidissement rapide avant conservation à +3 °C plusieurs jours avant remise en température sur le lieu et au moment de la consommation). Il s'agit du processus technique de production en liaison froide.
4. Le mode de conditionnement est aussi variable : bacs GN, barquettes, plats, portions individuelles ou multi-portions... ;
5. De même, la distribution peut se réaliser soit :
- En consommation en chambre : cas de l'hospitalier ou des EHPAD pour les personnes alitées, malades ou non autonomes ;
 - En consommation par un service à table en salle à manger : cas de la restauration collective en crèche, en maternelle, sur une partie de la restauration primaire, en maison de retraite ou EHPAD en salle à manger, ainsi qu'en restaurant de Direction ou de séminaire en entreprises ;
 - En consommation après un auto-service par le consommateur lui-même, soit en self, soit en scramble (collèges, lycées, entreprises).
 - En vente au comptoir pour les points de restauration rapide tels que les kiosques de vente à emporter en entreprise ou les convenience stores en restauration universitaire.
 - Marginalement, la restauration automatique existe aussi dans de nombreuses collectivités en « appoint » des autres modes de distribution : il s'agit d'automates de distribution permettant l'accès à des « coupe-faim » mis à la disposition dans les halls de lycées, d'entreprises, d'hôpitaux.

Évaluation des attentes alimentaires selon la typologie de consommateurs et le secteur d'intervention

Approvisionnement : Commandes par appels d'offres ou fournisseurs référencés – Réceptions – Stockages

Processus de Production Différée : Liaison chaude (Maintien en T°)
– Liaison froide (Refroidissement rapide – Stockage – Remise en T°)
– (Flux tendu), cuisson basse température, cuisson de nuit...

Processus de conditionnement : Bacs GN – Barquettes individuelles ou multi-portions, sous-vide...

Processus de distribution Sur Place (Cuisines autonomes) ou Livraisons sur Satellites (Cuisines centrales)

Processus de distribution aux consommateurs : A table, en auto-service, (Self, Scramble) en chambre...

Processus d'évaluation et de gestion : Mesure des indicateurs et ratios (Satisfaction, Hygiène, process, invendus...)

▲ La classification de la restauration collective selon le système de restauration (processus de production-distribution)

Le « processus technique de restauration » englobe un ensemble d'étapes qui permettent de fournir aux usagers (enfants en scolaire, étudiants, patients/résidents, personnels et salariés, etc.) une alimentation conforme à leurs attentes et à leurs besoins nutritionnels : évaluation des besoins et des attentes, commande repas, fabrication, logistique, distribution, gestion de la prestation et invendus...

La combinaison de multiples modes de production, modes de distribution, mais aussi des différents environnements technologiques aboutissent à la multiplicité des concepts de restauration collective. On peut donc définir la restauration collective en fonction du « système de restauration² », c'est-à-dire en fonction des moyens mis en œuvre pour assurer la production-distribution.

En conclusion, la restauration collective est un marché très hétérogène qui se segmente selon le secteur d'intervention et sa clientèle (scolaire, santé et médico-social, travail et autres secteurs divers), le mode de fonctionnement (cuisines centrales ou cuisines autonomes – production et consommation sur place), le mode de gestion (autogéré ou concédé) et/ou selon le nombre de jours de fonctionnement.



Production en flux tendu en scramble



Production différée en liaison chaude



Production différée en liaison froide



Distribution à table en EHPAD



Service en chambre en hôpital



Auto-service en scolaire ou entreprise

1. Un troisième processus existe : la fabrication en flux tendu, c'est-à-dire fabrication dans l'immédiateté de la consommation (fabrication à la commande). Il est réservé aux petites unités de restauration (cafétérias en restauration du travail ou en université) ou en Convenience-store avec distribution au comptoir.

2. Voir chapitre 2 sur la définition des systèmes de restauration collective.

2. PRÉSENTATION DU MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

2.1. RESTAURATION COLLECTIVE VERSUS RESTAURATION COMMERCIALE

Après avoir défini les différentes notions qu'englobe la terminologie « restauration collective », nous présentons le marché économique de ce secteur.

La restauration collective fait partie du marché de la « Consommation alimentaire hors domicile¹ (CAHD) » qui génère un CA de près de 100 Mds d'€/an pour plus de 10 Mds de repas servis/an par plus de 260 000 établissements.

► Si, en moyenne, le Français achète 3 repas par semaine – sur 14 repas – en consommation alimentaire hors du domicile (CAHD), la restauration collective est sa première composante en nombre de couverts réalisés et la seconde en chiffre d'affaires (CA), derrière la restauration commerciale². En effet, aujourd'hui, on dessert plus de la

moitié des repas de la CAHD en restauration collective (soit plus 1,5 repas/semaine selon son âge et son environnement) contre un peu plus d'un tiers en restauration commerciale (au moins 1/semaine)³. La restauration collective nourrit 11 millions de Français chaque jour, car certains consomment jusqu'à 2 repas et 2 collations par jour (cas du secteur médico-social où les convives prennent leur petit déjeuner, leur déjeuner, la collation du goûter et le dîner : collectivité permanente).

► Par contre, et cela est logique au regard du ticket moyen dépensé (environ 4,1 €/repas), le CA de ces 2 segments économiques sont inversés : le CA de la restauration commerciale – 58 milliards d'euros annuels – représente plus du double de celui de la restauration collective, soit 23 milliards d'€/an.

► La restauration collective est forte d'une implantation sur l'ensemble du territoire français de plus de 75 000 unités (cuisines autonomes et cuisines centrales), dont plus de 800 cuisines centrales, fabriquant pour certaines plus de 50 000 repas par jour. Elle emploie près de 300 000 personnes. De fait, le secteur de la restauration est le 5^e secteur pourvoyeur d'emplois.

Comparaison entre la restauration collective et la restauration commerciale

CAHD = 100 Mds d'€ 10 Mds de repas servis/an 260 000 unités	Part de la restauration collective	Part de la restauration commerciale
Pourcentage de repas/CAHD	48 %	34 %
Nombre de repas servis/an	4 Mds de repas/an	3,4 Mds de repas/an
Nombre de repas servis en moyenne par jour	11 millions de repas servis/jour	9,4 millions de repas servis/jour
Nombre de repas annuel moyen/an/Français	Soit 60 repas/an par Français	Soit 45 repas/an par Français
% du CA/CA de la CAHD	26 %	58 %
Montant du CA annuel	23 Mds d'€	58 Mds d'€
Nombre d'unités	75 000 dont 800 cuisines centrales	175 000 établissements
Nombre de salariés	300 000 dont 75 000 cuisiniers	600 000 personnes
Ticket moyen dépensé/repas	4,1 €	13,10 €
Nombre de repas servis/jour par unité	150 couverts/jour	56 couverts/jour
Structures de gestion des unités de restauration	70 % d'autogérées et 30 % d'unités concedées (SRC) soit 22 500 restaurants concedés	62 % d'indépendants et 38 % de chaînes ou groupes (env. 240), soit 16 000 restaurants de chaîne
Part des unités non indépendantes	40 % du nombre de repas sont servis par les SRC, soit 4,4 millions de repas/ jour représentant 39 % du CA de la restauration collective (9 Mds €)	26 % du nombre de repas servis en restauration commerciale par des chaînes, soit 2,5 millions de repas/j
Approvisionnements	Le montant de ses achats alimentaires représente un marché d'environ 7 milliards d'euros, dont plus de 320 millions, désormais, en produits Bio.	Ce secteur consomme 8 milliards d'euros HT d'achats alimentaires, dont 2,7 milliards de produits frais, 2,2 milliards de produits surgelés et 2,1 milliards de produits d'épicerie.

▲ Les chiffres-clés de la restauration collective, en comparaison avec la restauration commerciale⁴

1. La CAHD (Consommation alimentaire hors domicile) englobe toutes les prises alimentaires achetées hors du domicile (ou foyer), quel que soit le lieu d'achat ou de consommation : cela englobe tous les types de consommation, du sandwich ou hamburger acheté au musée ou dans un commerce de bouche au repas dans un 3 macarons Michelin.

2. La consommation hors domicile comprend les marchés de la restauration commerciale, la restauration d'hôtels (5,5 Mds), la restauration automatique (émergente : 0,3 Md) et les circuits dits « alternatifs » (13 Mds) en complément de la restauration collective.

3. Le restant étant consommé dans les circuits alternatifs, le plus souvent en snacking (boulangeries, traiteurs, GMS, etc.).

4. Ces chiffres sont obtenus après analyse et synthèse des données publiées par l'Insee, les études XERFI, celles de THEMATION, FOOD-MARKET-VISION et du GIRAFOOD-SERVICE sur la restauration collective en 2018.

2.2. CHIFFRES-CLÉS DE LA RESTAURATION COLLECTIVE¹

	TOTAL	MÉDICO-SOCIAL	ENSEIGNEMENT	TRAVAIL	DIVERS
En nombre de repas					
Nombre de repas servis/an	4 Mds de repas/an	45 %, soit 1,8 Md dont 1,24 Md social (31 %) + 0,56 Md santé (14 %)	34 %, soit 1,36 Md de repas	10 %, soit 0,4 Md de repas	11 %, soit 0,44 Md
Nombre de jours de fonctionnement		365 jours (7 j/7)	175 j/an (4,5 à 5 j/7)	225 j/an (5 j/7)	Divers
Nombre de repas moyen servis/jour (base 365 j)	11 millions de repas/jour	4,95 millions (3,4 social + 1,54 santé)	3,74 millions	1,1 million	1,21 million
Nombre de repas servis/jour de fonctionnement		4,95 m sur 365 jours de fonctionnement	7,71 m sur 175 jours d'ouverture	1,78 m sur 225 j	-
Part de la restauration autogérée en nombre de repas	60 %, soit 2,4 Mds/an ou 6,6 millions repas/j	68 % d'autogestion	59 % d'autogestion	22 % d'autogestion	ND
Part de la restauration concédée en nombre de repas	40 %, soit 1,6 Md/an ou 4,4 millions repas/j	32 % de concession dont 14 % dans hôpitaux	Taux concession moyen = 41 % (50 % maternelles et primaires - 7 % en lycées et collèges)	Fort taux de concession = 78 %	26 %
En nombre d'établissements					
Nombre d'unité de restauration dont cuisines centrales agréées	75 000 unités (publiques ou privées) 800	26 % des restaurants, soit 18 750 points de restauration en médico-social -	47 %, soit 35 200 unités (dont 7 000 en lycées/collèges + 600 restaurants universitaires)	16 % 12 000 restaurants d'entreprise -	11 % 8 200 unités restauration collective
Part de restauration concédée en nombre d'établissements	30 % de concession, (22 500 unités) + 70 % autogérées (52 500 unités)	37 % de concession (près de 7 000 unités) dont 25 % en social (MdR, EHPAD...) et 12 % dans la santé (hôpitaux, cliniques)	35 % de concession, soit 12 300 unités	23 % de concession - 2 760 unités	5 % - 400 unités
CA en euros					
CA	23 Mds €	38 %, soit 8,8 Mds €	28 %, soit 6,4 Mds €	21 %, soit 4,8 Mds €	13 %, soit 3 Mds €
CA des restaurants concédés	39 % du CA total (9 Mds d'€) généré par concession + 61 % du CA total (14 Mds) par autogestion	NC	NC	NC	NC
En nombre de salariés					
Nombre de salariés total	300 000 salariés (dont 75 000 cuisiniers), dont 120 000 en SRC				
En ticket moyen dépensé					
Ticket moyen dépensé	4,10 €			8,23 €	
Répartition des coûts (standard en restauration collective)					
Coûts personnels = 50 % env.	Denrées alimentaires = 30 % env.	Frais de fonctionnement = 15 % env.	Investissements - Frais de siège - Frais généraux - Rémunération	Prix de revient total du repas = entre 8 et 12 €	

.....

1. Après étude et synthèse des données Food-Market Vision, Xerfi, CHD Expert et Néo-restauration.